

L'ÉCOLE  
DES HAUTES  
ÉTUDES EN  
SCIENCES  
SOCIALES



**ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES EN SCIENCES SOCIALES**  
-  
**ÉCOLE NORMALE SUPÉRIEURE**

Master 2 Sciences Sociales  
Mention - Pratique de l'interdisciplinarité en sciences sociales (2020-2021)

**Vers l'avènement de dirigeants d'un nouveau genre ?**  
**Le lobbying pro-quotas des réseaux féminins professionnels**

Soutenu par Emma DE ANDREIS

Sous la direction de Sophie Pochic

Composition du jury :

Sophie Pochic, Directrice de recherche au CNRS (CMH)

Delphine Dulong, Professeure des universités en science politique à l'Université Paris 1 -  
Panthéon Sorbonne (CESSP)

Septembre 2021

## *Remerciements*

Je tiens, tout d'abord, à remercier Sophie Pochic pour son accompagnement dans ce travail. Vos recherches, relectures et commentaires, précieux et toujours justes, ont grandement enrichi ce mémoire et mes réflexions personnelles.

Je souhaite par ailleurs remercier l'ensemble des enquêtées<sup>1</sup>, pour avoir rendu possible cette étude par le temps qu'elles m'ont accordé.

Merci également à Elsa Favier et Laure Bereni pour leurs conseils.

Je pense également à mes camarades de Master, notamment Bérénice, Gaël, Inès, Gabriel et Shirine, qui ont accepté de travailler à mes côtés. Merci aussi pour les moments — moins studieux — que nous avons partagés.

Un grand merci, évidemment, à l'ensemble de mes ami·es et de mon entourage qui m'a écouté parler, pendant près de deux ans, de « mes réseaux féminins » sans en avoir marre — ou en tout cas, en ne laissant rien paraître.

Je remercie enfin ma famille, Natacha, Renzo, Anna et Sonia pour leurs encouragements, leur aide et leurs nombreuses relectures. Merci de vous être intéressé·es à ce que je faisais, et d'avoir toujours accepté de répondre à mes nombreuses questions, notamment lors de l'étape de la rédaction (vous étiez très efficaces à quatre!).

---

<sup>1</sup> Dans le cadre de ce mémoire, nous avons opté pour l'utilisation du point médiant lorsque nous évoquons la totalité d'un groupe composé d'hommes et de femmes de manière plus ou moins équilibrée. Toutefois, pour évoquer nos enquêtées, nous utiliserons la forme exclusivement féminine pour trois raisons. Tout d'abord, parce que numériquement, le corpus est composé dans sa quasi totalité de femmes. Par ailleurs, il nous semblait pertinent dans le cas d'une étude sur le lobbying pro-quotas des femmes dirigeantes, de favoriser l'emploi du féminin. Enfin, l'usage exclusif du féminin permet de faciliter la lecture.

# Sommaire

<b>Remerciements</b>	<b>1</b>
<b>Sommaire</b>	<b>2</b>
<b>Introduction</b>	<b>5</b>
Les réseaux féminins professionnels, un engagement des élites d'un genre nouveau ?	10
La genèse des quotas en France	12
Construction de l'objet et méthodologie d'enquête	14
Une problématique qui se construit avec l'objet ? Quand une enquête en milieu d'interconnaissance conditionne l'objet de recherche	15
Méthodes et matériaux	18
<b>Chapitre 1 : S'engager dans un espace d'interconnaissance</b>	<b>24</b>
1. S'engager dans un réseau féminin	24
1.1 « Les adhérentes » : le réseau féminin comme cadre de socialisation	25
<i>L'expérience de la discrimination professionnelle : un motif partagé</i>	25
<i>« Avoir un panier dans lequel piocher » et étendre son capital social</i>	27
<i>Un engagement plus faible dans le réseau</i>	29
1.2 « Les entrepreneuses de cause » : des dirigeantes de cause	31
<i>Socialisation et prédispositions : un cumul de capitaux</i>	31
<i>Investir professionnellement la cause des femmes dirigeantes</i>	33
<i>Les rétributions symboliques d'un engagement pour les femmes dirigeantes</i>	35
2. Des réseaux multiples, dans un « tout petit monde »	37
2.1 La mise en place d'une nébuleuse de réseaux féminins de dirigeantes	37
<i>La configuration d'un espace en réseaux, fédérations et collectifs : des scènes sociales qui s'entrecoupent</i>	37
<i>L'interconnaissance comme possibilité de création de 2Gap</i>	40
2.2 Une force de leur lobbying : solidarités et complémentarité entre secteur public et secteur privé	42
<i>Une circulation des élites : la création de la catégorie « femmes dirigeantes »</i>	42
<i>La complémentarité des compétences</i>	44
3. Des liens ambigus avec l'État « à réformer »	47
3.1 L'État, mauvais employeur ?	47
<i>Une critique de l'État employeur...</i>	47
<i>... Notamment mises au jour par la comparaison avec le secteur privé</i>	49
3.2 La reconnaissance accrue des réseaux par l'État	51
<i>Une sollicitation des réseaux par les pouvoirs publics...</i>	51
<i>... Qui permettent en échange de redorer l'image de l'État ?</i>	54
3.3 Une multitude d'alliées au sein des femmes politiques	55
<i>Des sociabilités communes</i>	55
<i>Des alliées conquises à la cause des quotas, ou à conquérir</i>	57

<b>Chapitre 2 : Promouvoir les quotas via l'État</b>	<b>60</b>
1. Un outil remis à l'agenda politique	60
1.1 Une focale des politiques d'égalité professionnelle placée sur les cadres dirigeant·es	61
<i>La lutte contre le plafond de verre...</i>	61
<i>... Aux dépens du reste ?</i>	62
1.2 Des incitations nationales et supra-nationales	64
<i>Le HCEfh, une instance de lobbying nationale</i>	64
<i>La comparaison internationale : le benchmarking, moteur des politiques d'égalité et de quotas</i>	67
1.3 L'adhésion des dirigeant·es aux quotas	70
<i>Le succès de l'outil « quotas » dans le secteur privé en France</i>	70
<i>Exprimer son soutien aux quotas</i>	72
1.4 L'extension des quotas dans les ComEx et CoDir : une loi sans débat ?	75
<i>Une loi qui met en place des quotas dans les instances dirigeantes...</i>	75
<i>... Qui ne va pas suffisamment loin ?</i>	77
2. Des réseaux experts en lobbying et communication	80
2.1 Un travail de lobbying et d'expertes des quotas	80
<i>Faire des quotas l'enjeu principal de la mobilisation</i>	80
<i>Devenir des « expertes » au nom de leur expérience bureaucratique-entrepreneuriale</i>	82
2.2 Des professionnelles de la communication	84
<i>Un développement rapide à l'international, avec le soutien des grandes entreprises</i>	84
<i>Créer un mouvement « pro-quotas »</i>	86
<b>Chapitre 3 : Justifier les quotas</b>	<b>89</b>
1. L'expérience professionnelle, l'expérience du sexisme	89
1.1 Une position pro-quota qui se construit par l'expérience du plafond de verre	90
<i>Un positionnement contre les quotas par principe méritocratique</i>	90
<i>L'expérience du plafond de verre quand on est une femme « à potentiel » : la remise en cause des freins individualisants</i>	92
1.2 Les quotas, un « mal nécessaire » ?	93
<i>Les quotas, un « mal nécessaire » à la féminisation des postes à responsabilités</i>	93
<i>La légitimation de l'outil</i>	94
2. Chiffrer et compter	96
2.1 Quantifier l'égalité	96
<i>Gouverner l'égalité par les chiffres</i>	96
<i>Les limites des chiffres</i>	97
2.2 Un outil efficace ?	99
<i>La performativité des chiffres</i>	99
<i>Vérifier, contrôler, sanctionner ?</i>	100
3. Les bienfaits des quotas pour l'organisation	103
3.1 La mixité bonne pour la performance ?	103
<i>La mixité bonne pour la performance économique de l'entreprise ?</i>	103

<i>Les quotas comme levier de modernisation de l'administration</i>	106
3.2 Le « ruissellement » de l'égalité ?	109
<i>La nécessité de « role model » comme moteur de ruissellement de l'égalité</i>	109
<i>L'échec du « ruissellement »</i>	110
4. Une position unanime ?	112
3.1 Des résistances masculines	112
<i>Les résistances feutrées des grands patrons</i>	113
<i>Une rancoeur masquée</i>	115
3.2 Des membres des réseaux plus réfractaires aux quotas	117
<i>L'expression de certaines réserves ?</i>	117
<i>Taire les dissensions pour éviter le débat</i>	118
<b>Conclusion</b>	<b>121</b>
<b>Annexes</b>	<b>124</b>
Annexe n°1 : Tableau des enquêtées	124
Annexe n°2 : Tableau des observations	127
Annexe n°3 : Composition du collectif 2Gap	128
Annexe n°4 : Tableau des enquêtées de Master 1	129
Annexe n°5 : représentation de « l'indice d'égalité de genre » de l'EIGE	130
Annexe n°6 : Exemple d'une note envoyée par 2Gap à Amélie de Montchalin	131
<b>Bibliographie</b>	<b>137</b>

# INTRODUCTION

*« On ne peut attendre plus longtemps !*

*Alors que les femmes sont aujourd'hui aux avant-postes, qu'elles s'exposent au risque dans des métiers peu valorisés et mal rémunérés, de façon caricaturale elles sont quasi-absentes de la gouvernance publique comme privée, et disparaissent dès qu'il s'agit de penser et piloter la crise et le monde de demain. Les hommes continuent à succéder aux hommes.*

*C'est pourquoi, les réseaux professionnels féminins et mixtes des secteurs public et privé conjuguent leurs énergies et sont désormais constitués en collectif mondial Gender and Governance Action Platform (2GAP), dont la première branche nationale a été lancée en France en mars dernier, avec près de 40 réseaux représentant plusieurs dizaines de milliers de femmes et d'hommes.*

*Nous sommes déterminé.e.s à agir pour permettre à notre société d'avancer rapidement vers une égalité des sexes réelle et nécessaire. Une égale présence des femmes et des hommes au sein de la gouvernance, à tous les niveaux, contribuera à créer le monde de demain »*

**Lettre ouverte au président de la République, le 18 mai 2020, par le collectif 2Gap (Gender and Governance Action Platform)<sup>2</sup>**

Le 26 août 2019, lors de la clôture du G7 de Biarritz, est annoncé par Marlène Schiappa, alors secrétaire d'État chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la Lutte contre les discriminations, un projet de loi sur « l'émancipation économique des femmes », portant, entre autres, la remise sur agenda politique des quotas de sexe dans les instances dirigeantes<sup>3</sup>. Ce projet législatif répond à un constat : « *sans quota, la parité ne progresse pas dans les instances de gouvernance et de décision* »<sup>4</sup>. Alors que la France se félicite d'être « championne du monde » en ce qui concerne la féminisation des conseils d'administration<sup>5</sup> (suite à la mise en place d'un quota obligatoire et progressif de 40% de femmes), force est de constater que le « plafond de verre » reste présent lorsqu'il s'agit des comités exécutifs (ComEx) et de direction (CoDir) des grandes

---

<sup>2</sup> Pour retrouver l'ensemble de la lettre : <https://2gap.fr/wp-content/uploads/2017/06/2GAP-Lettre-ouverte-au-PR-18-mai-2020.pdf>

<sup>3</sup> « Égalité femmes-hommes : "Je crois profondément aux politiques de quotas" en entreprise (Marlène Schiappa au Figaro) », *aefinfo*, août 2019. (<https://www.aefinfo.fr/depeche/611553-egalite-femmes-hommes-je-crois-profondement-aux-politiques-de-quotas-en-entreprise-marlene-schiappa-au-figaro>)

<sup>4</sup> « Accès des femmes aux responsabilités. De la parité à l'égalité professionnelle », par Brigitte Grézy, Agnès Arcier et Caroline Ressot, *Rapport du Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes*, janvier 2021.

<sup>5</sup> « La France championne du monde de la féminisation des conseils d'administration », par Laurence Boisseau, *Les Échos*, mars 2019. (<https://www.lesechos.fr/finance-marches/marches-financiers/la-france-championne-du-monde-de-la-feminisation-des-conseils-dadministration-996466>)

entreprises<sup>6</sup>. Aussi, le 8 mars dernier, Marie-Pierre Rixain — députée La République En Marche et présidente de la délégation de l'Assemblée nationale aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes — a déposé une proposition de loi introduisant des quotas de sexe dans les instances dirigeantes des grandes entreprises, adoptée en première lecture à l'Assemblée nationale le 12 mai 2021<sup>7</sup>.

Cette proposition fait suite à de précédentes lois sur les quotas de sexe, pour une « représentation équilibrée » des lieux de pouvoir : d'abord la loi sur la parité en politique de 2000, puis celle sur les conseils d'administration des grandes entreprises en 2011, et enfin la loi mettant en place des quotas de sexe au niveau des primo-nominations de certains postes à responsabilités au sein de la fonction publique en 2012 (on reviendra sur la généalogie des quotas de sexe en France plus loin dans l'introduction).

\*\*\*\*\*

C'est dans ce contexte favorable aux politiques de quotas dans les instances dirigeantes, que le collectif 2Gap (Gender and Governance Action Platform) a vu le jour, le 4 mars 2020. Ce dernier milite pour une « gouvernance partagée » entre les femmes et les hommes. Il rassemble une quarantaine de réseaux féminins professionnels portant la cause des femmes<sup>8</sup> dans leur institution d'appartenance ou au-delà, avec pour chaque réseau, une « référente 2Gap »<sup>9</sup>. Ces réseaux sont tant issus du secteur privé que du secteur public<sup>10</sup>, et regroupent des femmes — parfois également des hommes lorsque les réseaux sont mixtes — cadres à responsabilité, ou « à potentiel » (Rabier, 2013 ; Blanchard et al., 2013)<sup>11</sup>. Les membres de ces réseaux se réunissent autour de divers événements (conférences, rencontres, déjeuners), partagent leur expérience, mettent en place des

---

<sup>6</sup> Alors que dans les conseils d'administration, on compte environ 46% de femmes, les ComEx et CoDir n'en comptent que 22,4% (source : « EY, Panorama de la Gouvernance – Gouvernance et Responsabilité », Labrador Maverick- Ethics & Boards). Cela peut cependant s'expliquer par le fait qu'en France, les administrateur·ices soient nommé·es pour un mandat de 3 ans et soient souvent externes à l'entreprise. Les conseils d'administration des autres États sont pour la plupart composés de représentant·es des salarié·es et des cadres dirigeant·es travaillant dans l'entreprise, ce qui est plus contraignant.

<sup>7</sup> Proposition de loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle, n° 4000 ([https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/dossiers/alt/accelerer\\_egalite\\_economique\\_professionnelle](https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/dossiers/alt/accelerer_egalite_economique_professionnelle))

<sup>8</sup> La cause des femmes étant entendue ici comme la défense des intérêts catégoriels des femmes visant l'amélioration de leur statut et de leurs conditions (Blanchard et al., 2018).

<sup>9</sup> La liste des contacts des référentes se trouve sur le site du collectif, dans l'onglet « Membres fondateurs » (<https://2gap.fr/collectif/membres-fondateurs/>).

<sup>10</sup> Pour la composition précise du collectif, se référer au tableau de composition des membres fondateurs de 2Gap (annexe n°3)

<sup>11</sup> Pour la fonction publique, le mémoire de Master 1 a bien montré que l'ouverture, officielle ou officieuse, de ces réseaux ministériels est bien restreinte aux cadres supérieures dites « A+ » et souvent issues de corps prestigieux (les cadres de la catégorie A peuvent également y avoir accès lorsqu'elles sont considérées « à responsabilité »).

ateliers de « coaching » (notamment pour les femmes considérées « à potentiel »), et s'emploient également à faire un travail de veille sur les politiques adoptées en matière d'égalité dans leur entreprise ou secteur d'activité, se faisant également parfois force de propositions.

2Gap a été créé sous l'impulsion de Nathalie Pilhes<sup>12</sup>, énarque (par concours interne) travaillant au secrétariat général du ministère de l'Intérieur, et présidente d'Administration Moderne, réseau interministériel regroupant principalement des femmes énarques, administratrices civiles. L'enquête nous a effectivement appris que Nathalie Pilhes a contacté personnellement chacun des « réseaux fondateurs » pour leur proposer ce regroupement. L'an dernier déjà, lorsqu'on la rencontrait dans le cadre de notre mémoire de Master 1, elle nous faisait part de ses projets :

*« Et donc le fait qu'on puisse... ça je vous le dis à vous mais pour l'instant c'est un peu en embargo, mais on va lancer dans les mois qui viennent une alliance entre les réseaux féminins du secteur public et privé pour montrer que nous sommes des réseaux professionnels, mais pas des réseaux catégoriels. »<sup>13</sup>*

Elle en devient d'ailleurs la présidente, lorsque les statuts de l'association sont finalement votés le 17 novembre 2020. Le collectif dispose d'un bureau, avec huit vice-présidentes (quatre femmes issues du secteur public, et quatre autres du secteur privé), une secrétaire et une secrétaire adjointe, ainsi qu'une trésorière. Quatre autres membres — sans rôle hiérarchique — viennent compléter le bureau, aussi appelé « comité de pilotage ». On remarque dans le collectif la forte présence de réseaux issus de la fonction publique au regard de leur poids : leur reconnaissance institutionnelle est souvent plus ambiguë que les réseaux du secteur privé<sup>14</sup>. Cela s'explique par l'affiliation de la présidente : Nathalie Pilhes est bien issue du secteur public et connaît davantage les réseaux de la fonction publique, avec lesquels elle travaille en tant que présidente d'Administration Moderne. On verra dans la suite du mémoire que 2Gap est, de fait, très centré autour de sa personne.

Le collectif cristallise donc la convergence des femmes dirigeantes des différents secteurs professionnels. En effet, entrevue dans notre précédente étude sur le réseau féminin du ministère de l'Intérieur en Master 1, une convergence semble s'être créée autour d'une dynamique de solidarités entre femmes dirigeantes des secteurs privé et public. Cette convergence se caractérise notamment

---

<sup>12</sup> Nous n'avons anonymisé que les enquêtées avec lesquelles un entretien a été réalisé (nous avons considéré que les matériaux récoltés par l'étude documentaire ne le nécessitaient pas). Par ailleurs, certains des entretiens n'ont pas été anonymisés car les informations d'analyse permettaient de les reconnaître (notamment les présidentes de réseaux), ou bien certaines informations étaient nécessaires au mémoire (par exemple, signifier la page Who's Who d'une enquêtée). Lorsqu'il n'est précisé que le prénom, cela signifie que l'enquêtée a été anonymisée.

<sup>13</sup> Issu de l'entretien avec Nathalie Pilhes, le 13 janvier 2020.

<sup>14</sup> Le mémoire de Master 1 a montré la marginalité objective des réseaux de femmes au sein des ministères, et les tactiques mobilisées par les animatrices des réseaux pour conjurer cette marginalité : le ministère apparaît alternativement comme un soutien et comme une cible. Les réseaux du secteur privé sont généralement davantage adoués et financés par leur entreprise.

par sa dimension élitiste dans la mesure où, portée avant tout par des femmes dirigeantes, le collectif revendique une « gouvernance partagée », qui se concentre ainsi avant tout sur les postes à pouvoir décisionnel. Il s'agit dès lors de se mobiliser au nom d'une « égalité élitiste » (Pochic, 2018), qui concerne uniquement certaines femmes aux carrières déjà établies. La constitution de cette nébuleuse de réseaux féminins est le fruit de multiples dynamiques : tout d'abord, la conscience - de plus en plus exprimée - des réseaux du secteur public, d'un « État [pas] exemplaire »<sup>15</sup>, imposant des réglementations en termes d'égalité professionnelle au secteur privé qu'il ne s'impose pas en tant qu'employeur. Elle est également le produit de l'activation de certaines formes de solidarités entre ces réseaux professionnels issus de différents secteurs, notamment par le partage d'expérience et les mobilités professionnelles entre secteur privé et secteur public de femmes très qualifiées ; enfin, ces femmes dirigeantes partagent également les mêmes espaces de socialisation (voir chapitre 1). En outre, cette porosité entre secteurs professionnels est également illustrée par la nomination, le 6 juillet 2020, d'Elisabeth Moreno en tant que ministre déléguée à l'égalité femmes-hommes, à la diversité et à l'égalité des chances du gouvernement Jean Castex. Elisabeth Moreno, jusqu'alors dirigeante d'entreprise, a notamment été l'une des présidentes du *Cercle InterElles*, réseau féminin, membre du collectif 2Gap, qui « [s']engag[e] depuis 18 ans en faveur de la mixité et de l'égalité professionnelle dans les secteurs scientifiques et technologiques, avec l'ambition de créer les conditions favorables à l'équilibre des genres et à la performance »<sup>16</sup>. L'avènement du président Macron a fortement contribué à renouveler le monde politique, issu désormais en partie de la « société civile entrepreneuriale » (Michon, 2019), ce qui alimente d'autant plus les convergences entre différents secteurs professionnels.

Ce « supra-collectif » (en ce qu'il regroupe un nombre important de réseaux professionnels) constitue donc un sujet d'étude très riche : il incarne, en soi, les dynamiques de convergence entre secteurs privé et public. Il rend compte également d'une nouvelle catégorie d'analyse, celle des « femmes dirigeantes », et non plus d'un côté, les hautes-fonctionnaires, et de l'autre, les dirigeantes

---

<sup>15</sup> L'expression renvoie à une démarche initiée par l'État par le biais d'une circulaire (2008). Celle-ci exige que les ministères établissent un plan « administration exemplaire et intégré » dans leur fonctionnement interne, qui développe les critères de responsabilités environnementales et sociales qu'ils promeuvent auprès de l'ensemble des acteurs de la société. L'expression est ainsi notamment utilisée par les réseaux de la fonction publique — notamment Administration Moderne qui chapeaute les réseaux ministériels — pour dénoncer les manquements de l'État employeur.

<sup>16</sup> Extrait de la présentation du réseau : <http://www.interelles.com/cercle-interelles/reussir-au-feminin-ensemble>

économiques. Enfin, ses effets sur la recomposition de « l'espace de la cause des femmes »<sup>17</sup> (Bereni, 2012) sont importants : ce collectif tend à marginaliser la place des autres pôles de l'espace (syndical, académique, associatif...).

Aussi, 2Gap apparaît comme un « groupe d'intérêt »<sup>18</sup> portant la cause des femmes dirigeantes au sein de l'État. Il semble s'être imposé comme l'un des interlocuteurs majeurs, en témoigne l'attention qui lui est accordée par les pouvoirs publics (voir chapitre 1). En outre, le collectif prend une part active dans le travail de lobbying pro-quotas qui s'est développé suite à l'annonce du projet de loi. Le terme de « lobbying », longtemps monopole du « milieu d'affaires » (Laurens, 2015a), renvoie à « l'investissement visant à transformer la structure du champ économique » ayant pour objet « d'orienter la composante juridique et administrative du champ économique à son profit » (Laurens, 2015b, p. 162-163). Si dans le cas des quotas de sexe dans les instances dirigeantes, il ne s'agit pas uniquement de changer le « champ économique », mais bien le champ du « pouvoir » — jusqu'à présent très masculin — en passant par les politiques publiques, on peut tout de même parler d'un « lobbying » dans la mesure où les pratiques sont communes : orienter la composante juridique et administrative du champ du pouvoir au profit du groupe d'intérêt.

Le mémoire s'intéresse ainsi à ce travail de lobbying pro-quotas des réseaux féminins professionnels, incarnés par le collectif 2Gap. Il s'agit d'en comprendre l'émergence mais également le développement : qui sont ces femmes mobilisées ? Quelles sont les caractéristiques sociales de cet espace de mobilisation ? Quelles ont été les conditions nécessaires à la mise en place de ce lobbying, et en quoi consiste-t-il ? À quelles résistances doit faire face cette mobilisation, et quelles sont les stratégies pour les dépasser ? Qu'est ce que cela dit, finalement, de la recomposition de « l'espace de la cause des femmes » ?

Dans ce mémoire, la focale sera d'abord placée sur les mécanismes d'engagement des femmes membres de ces réseaux féminins professionnels : on y dressera tout d'abord le portrait de ces femmes « engagées », avant d'essayer de dégager les principales caractéristiques de cet espace — défini par un niveau d'interconnaissance fort — de mobilisation. Il s'agira par la suite de montrer les possibilités de lobbying pro-quotas *via* l'État, en montrant dans un premier temps que c'est parce que les quotas sont réinvestis par les décideur·euses politiques et économiques qu'ils

---

<sup>17</sup> Ce concept est défini comme étant la « configuration des sites de mobilisation pour la cause des femmes dans une pluralité de sphères sociales » (Bereni, 2012) mettant en évidence la transversalité de la cause des femmes (constituée de différents pôles : académiques, entrepreneurial, politique, etc., mais également de différentes mouvances) et la mise en place de mobilisations institutionnalisées.

<sup>18</sup> Défini comme « une organisation constituée qui cherche à influencer les pouvoirs politiques dans un sens favorable à son intérêt » (Saurugger, 2019, p. 305)

deviennent une opportunité de mobilisation pour ces femmes dirigeantes, puis en détaillant le répertoire d'action de ces dernières. Enfin, le mémoire conclura sur les registres de justification mobilisés, afin de comprendre le façonnement de la position pro-quotas, mais également les résistances auxquelles il fait face.

### ***Les réseaux féminins professionnels, un engagement des élites d'un genre nouveau ?***

Avant d'entamer la discussion méthodologique, il est important de revenir sur le cadre théorique qui nous a permis de penser le mémoire. Une vaste littérature, sur laquelle nous nous sommes appuyées pour penser le sujet et nourrir notre réflexion, s'est intéressée à la nature protéiforme de l'engagement et des mobilisations. Si pendant longtemps, l'engagement a eu une définition assez réductrice tournée autour de la figure du militant ouvrier (Jacquemart, 2011), des travaux plus récents tendent à comprendre l'engagement de manière plus diversifiée et plus large. Entamés par Jacques Ion (1997) au travers des notions « d'engagement distancié » et « d'engagement militant », ces travaux de redéfinition ont également été adaptés à la cause des femmes, et dans son investissement par les hommes (Jacquemart, 2011), affirmant la nécessité de prendre en compte un cadre théorique plus large pour comprendre les différentes dynamiques d'engagement. Aussi, certaines études ont permis de penser des types d'engagement « incongrus »<sup>19</sup> (Guillaume & Pochic, 2009), ou « improbables »<sup>20</sup> (Mathieu, 1999), en dépassant les objets d'enquête traditionnels.

Dans le cas de ce mémoire, l'objet d'étude est à la jonction des mobilisations patronales (Offerlé, 2015) et des mobilisations féminines et féministes. L'engagement patronal est souvent envisagé comme un engagement *pour* le patronat (*ibid*). En ce sens, la sociologie du genre et la sociologie des mobilisations féministes ont permis de renouveler, encore, la manière dont la sociologie s'est emparée des mouvements sociaux et l'engagement. En effet, la cause des femmes a mis à mal un certain nombre de dichotomies jusque là utilisées pour considérer les « contestations » : entre privé et public, entre militantisme et non-militantisme, et entre mouvements et institutions (Bereni & Revillard, 2012 ; 2018). Ces différents apports conceptuels ont notamment permis d'envisager la notion « d'espace de la cause des femmes » (Bereni, 2012). Ce concept,

---

<sup>19</sup> « L'engagement incongru » mobilisé par Cécile Guillaume et Sophie Pochic renvoie à l'engagement de cadres dans les syndicats. Cette notion est particulièrement pertinente, puisqu'elle renvoie — globalement — à la même classe sociale que nos enquêtées.

<sup>20</sup> Lilian Mathieu utilise l'expression de « mobilisation improbable » pour évoquer le cas de l'occupation de l'église Saint-Nizier par des prostituées, contre les répressions policières.

essentiel à notre réflexion, a permis de penser l'espace dans lequel se tient la mobilisation, et donc d'ancrer les engagements de nos enquêtées.

Au sein de l'espace de la cause des femmes, constitué de différents pôles et de différentes mouvances, notre objet d'étude s'inscrit dans l'alliance des pôles entrepreneurial et politico-administratif (aux dépens des pôles académique et syndical, aux mouvances souvent plus radicales, et dont les critiques sur le projet de loi sur l'émancipation économique des femmes, et la focalisation sur les dirigeantes n'ont été que peu relayées). On l'appellera donc le pôle bureaucratique-entrepreneurial<sup>21</sup>. Jusqu'alors distincts, ces deux champs ont donné lieu à un certain nombre de recherches, pensées séparément. Au sein du pôle bureaucratique, une étude a notamment été menée par une équipe de recherche sur *Le Plafond de verre et l'État* (Marry et al., 2017). Questionnant avant tout la fabrique organisationnelle des inégalités de genre dans l'administration, l'ouvrage aborde également le rapport au féminisme de certaines enquêtées, mettant en évidence des profils et des visions très variés, expliqués par les fonctions exercées et l'organisation d'appartenance, la génération à laquelle les enquêtées appartiennent et leur trajectoire sociale — ce que le mémoire de Master 1 confirmait. En ce qui concerne le secteur privé, les années 2000 sont marquées par l'investissement, par les grandes entreprises, des thématiques d'égalité et de diversité, par le biais d'une rhétorique managériale tournée autour de la performance (Jonas & Séhili, 2009). Davantage de travaux ont donc porté sur les réseaux féminins professionnels du secteur privé, dans la littérature francophone (Boni-Le Goff, 2010 ; Rabier, 2013 ; Blanchard et al., 2013 ; Lapeyre, 2019 ; 2021), mais également anglo-saxonne sur les *women's business networks* (entre autres : MacCarthy, 2004 ; Bierema, 2005 ; Avdelidou-Fischer & Kirton, 2016 ; Fodor and al., 2019 ; Denissen and al., 2019 ; Dashper, 2019 ; Petrucci, 2020). Aussi, l'engagement patronal des femmes dirigeantes pour la cause des femmes a connu une certaine acclimatation dans les espaces de l'élite professionnelle, avec l'avènement d'un « neoliberal feminism » ou « market feminism » (Rottenberg, 2014 ; Kantola & Squires, 2012), traduit en français par « féminisme de marché » (Pochic, 2018), qui souligne notamment la dimension transnationale de cette mouvance, compatible, et puisant même largement dans le système capitaliste néo-libéral.

Toute cette littérature nous a donc permis de replacer 2Gap dans son espace de mobilisation, car s'il y a une forte présence des réseaux féminins de la fonction publique (dont on attend un attachement plus grand aux motifs de « justice sociale » et « d'intérêt général »), le collectif

---

<sup>21</sup> Par leur convergence, les femmes des élites bureaucratique et économique participent à constituer un nouveau pôle, au sein duquel les deux champs sont brouillés, pour n'en former qu'un seul.

s'inscrit avant tout dans les principes d'un féminisme de marché<sup>22</sup>. Il ne milite pas pour une modification structurelle du régime d'inégalités (Acker, 2009), mais uniquement pour certaines mesures destinées à garantir une « gouvernance partagée ». Aussi, pour comprendre les ressorts de l'engagement — et afin de définir quelle est la cause des femmes dont le collectif assure la défense — nous mobiliserons la notion « d'égalité élitiste » (Pochic, 2018), et le cadrage « mixité-parité » pour analyser la rhétorique mobilisée par les enquêtées.

C'est donc sur ce large corpus, propre à l'engagement des femmes, et notamment des femmes dirigeantes, que l'on va s'appuyer pour dresser les traits de ce collectif.

### ***La genèse des quotas en France***

Par ailleurs, analyser le travail de lobbying pro-quotas du collectif 2Gap, impose également de revenir sur la genèse de cet instrument d'action publique. Les quotas de sexe, pour une « représentation équilibrée », se sont diffusés ces vingt dernières années, notamment sous l'influence du Programme d'Action de Pékin (1995), de l'Union européenne (Lépinard & Rubio-Marín, 2018) et de cabinets-conseils promouvant la « performance » économique de la mixité.

En France, pour étudier les quotas de sexe, il faut remonter à la première loi qui en instaure : la loi sur la parité en politique, du 6 juin 2000<sup>23</sup>. S'il n'est pas, à cette époque, question de « quotas », le terme étant encore tabou et trop proche des politiques de « discrimination positive » anglo-saxonnes (Bereni, 2015 ; Lépinard, 2016 ; Jacquemart et al., 2020), le terme de « parité », qui est alors mobilisé, renvoie à la même vision arithmétique des choses : il s'agit de forcer le placement de certaines femmes au sein de certaines listes électorales, en contraignant les partis politiques à présenter un nombre égal d'hommes et de femmes pour les élections régionales, municipales, sénatoriales et européennes (sous peine de non-enregistrement de la liste). Pour les élections législatives, les partis encourent uniquement une sanction financière — ce qui est d'ailleurs souvent le cas. Cette première loi est un précédent important, en ce qu'elle rompt et dénonce une première fois l'échec de « l'universalisme républicain », tout en ancrant cependant la parité dans la doxa républicaine comme stratégie discursive (Lépinard, 2007). De fait, même si elle ne se dit pas comme telle, la loi de 2000 dite sur la parité, instaure des quotas par la rhétorique de « représentation équilibrée » (Bui-Xuan, 2012, *in* Jacquemart et al., 2020).

---

<sup>22</sup> On reviendra notamment sur l'influence du New Public Management dans ces mobilisations pour la cause des femmes bureaucratiques (voir chapitre 3).

<sup>23</sup> Loi n° 2000-493 du 6 juin 2000 tendant à favoriser l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives (<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000400185/>)

La deuxième étape de diffusion de cet instrument d'action publique correspond à la mise en place de quotas de sexe dans les conseils d'administration des grandes entreprises cotées, avec la loi dite Copé-Zimmermann (du nom des porteurs de la loi) du 27 janvier 2011<sup>24</sup>. Comme on le verra par la suite, la loi Copé-Zimmermann est particulièrement importante dans le cadre de ce mémoire, puisque c'est notamment sur cette dernière que s'appuie la proposition législative visant à mettre en place des quotas dans les instances dirigeantes. Fruit de plusieurs conjonctures, la loi Copé-Zimmermann est notamment passée grâce à l'Observatoire de la parité, créé en 1995, et ses membres (Catherine Génisson, Françoise Milewski, Marie-Jo Zimmermann), qui cumulent alors à la fois leur place dans l'observatoire, et des responsabilités soit parlementaires, soit dans les services dédiés aux droits des femmes (Lépinard, 2016). Le contexte d'incitation internationale — la comparaison avec la Norvège — facilite également sa mise en place, tout comme la mobilisation de la rhétorique du *business case* (Bender, 2021). Le passage de la loi sur la parité à la loi Copé-Zimmermann est intéressant puisqu'il donne à voir le glissement des discours justifiant ces mesures, de la représentation démocratique et l'universalisme, à des questions de performance économique et d'égalité professionnelle. Aussi la loi a réussi à assimiler les politiques de quotas de sexe et de parité dans les postes de pouvoir (les politiques de nomination d'administratrices dans les conseils d'administration) sous le chapeau de « l'égalité professionnelle ». Les deux termes ne recouvrent cependant pas le même sens (Sénac, 2008), en témoigne la distinction entre le HCEfh (Haut conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes), qui jusqu'à maintenant travaillait sur la parité, et le CSEP (Conseil supérieur de l'égalité professionnelle)<sup>25</sup>.

Finalement les quotas se sont également diffusés au sein de la fonction publique par la loi dite Sauvadet<sup>26</sup>, du nom du ministre de la Fonction publique de l'époque, le 12 mars 2012, soit 1 an après la précédente loi. En ce sens, Marie-Jo Zimmermann (porteuse de la loi Copé-Zimmermann) explique « *qu'avant la fin de son mandat, [elle] voul[ait] légiférer sur le privé et le public* »<sup>27</sup>. Ces deux lois sont donc à comprendre dans un même épisode législatif. La loi Sauvadet a donc fait

---

<sup>24</sup> Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle (<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000023487662/>)

<sup>25</sup> Le CSEP qui n'avait pas été renouvelé depuis 2019, va maintenant être intégré au HCEfh selon le décret n° 2021-921 du 9 juillet 2021 relatif à la composition et au fonctionnement du Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes. Le HCEfh sera alors composé de « deux formations spécialisées », l'une portant sur les droits des femmes et de lutte contre le sexisme et les violences de genre ; l'autre sur l'égalité professionnelle (la commission « parité » y sera sans doute assimilée).

<sup>26</sup> Loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique (<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000025489865/>)

<sup>27</sup> Extrait de l'observation de l'anniversaire de la loi Copé-Zimmermann au Sénat, le 21 janvier 2021.

moins « débat » sur la question des quotas au sein de l'hémicycle<sup>28</sup>, dans la mesure où l'instrument avait déjà été justifié. Elle rompt cependant encore davantage avec l'idéal républicain, incarné par la fonction publique qui se voudrait le temple de la méritocratie. En ce sens, une enquêtée<sup>29</sup> rencontrée l'an dernier expliquait : « *on a la loi Sauvadet. On a jamais imaginé que ça arriverait un jour* ». En instaurant des quotas dans les primo-nominations de certains postes à responsabilités de la fonction publique, la loi innove également en ce que les quotas concernent cette fois-ci des emplois, et non plus uniquement des mandats (comme celui d'administratrice dans un conseil d'une grande entreprise).

En outre, les politiques de quotas de sexe pour une « représentation équilibrée », constituent un objet de recherche très riche. Déjà le mémoire de Master 1 révélait l'enjeu que représentent ces dispositifs contraignants, et non plus uniquement incitatifs. Longtemps considérées par ses défenseur·euses comme « un mal nécessaire » (Bereni & Revillard 2015), ces législations peinent à fédérer et des critiques sont émises de la part de ses opposants, mais également de ses soutiens qui considèrent ces lois, à l'heure actuelle, trop réduites ou « mal faites »<sup>30</sup>. Alors qu'il existe une riche littérature sur la parité en politique ou les quotas dans le secteur privé, peu d'études se sont focalisées sur les circulations de cet outil entre élites du privé et du public, qui rendent pourtant compte de l'influence du *new public management* (Bezès, 2008). Aussi, si quelques études se sont intéressées à la réception des quotas de sexe (Bereni & Revillard, 2015 ; Marry et al., 2017 ; Bereni & Jacquemart, 2018), il est intéressant de les renouveler dans un contexte où ils sont devenus légitimes auprès des décideur·euses politiques et économiques, et même un élément permettant de hiérarchiser les féminités et masculinités au travail. Il s'agit donc de voir également ce que les quotas font au genre.

### ***Construction de l'objet et méthodologie d'enquête***

Pour conclure cette introduction générale, il est essentiel de revenir sur les conditions d'enquête et la méthodologie adoptée. Alors que ce mémoire s'inscrit dans la continuité du mémoire précédent (l'objet de recherche a découlé de nos conclusions de Master 1), plusieurs difficultés sont venues réorientées notre approche.

---

<sup>28</sup> Les résistances ont cependant été — et sont toujours parfois — fortes du côté des agents concernés au sein de la fonction publique, comme l'a montré le mémoire de Master 1.

<sup>29</sup> Corinne Desforges, membre et co-fondatrice du réseau Femmes de l'Intérieur, est énarque, vaquant régulièrement d'une fonction à l'autre avec un passage en cabinet ministériel, avant de finalement intégrer l'IGA (Inspection Générale de l'Administration).

<sup>30</sup> La loi Sauvadet est notamment critiquée parce qu'elle n'agit que sur le « flux », et non pas sur le « stock », dans un prisme quantitatif et très peu qualitatif (aucun suivi de carrière de ces femmes primo-nommées n'est assuré).

Une problématique qui se construit avec l'objet ? Quand une enquête en milieu d'interconnaissance conditionne l'objet de recherche

Pour comprendre la genèse de ce travail sur le lobbying pro-quotas des réseaux féminins professionnels, il faut tout d'abord revenir rapidement sur le travail de Master 1 : « *La cause des femmes de l'élite bureaucratique. Étude monographique du réseau Femmes de l'Intérieur* » (juin 2020). Ce dernier donnait en effet à voir une dynamique d'autonomisation des réseaux ministériels vis-à-vis de leur institution d'appartenance, au profit d'une convergence entre réseaux professionnels incarnés par le collectif 2Gap (créé au moment où l'on entamait l'écriture du mémoire de Master 1). C'était donc la piste qui avait été privilégiée pour le Master 2, étudier ces dynamiques de convergence et faire, en outre, une monographie sur ce « supra-collectif ».

L'enquête de Master 1 permettait d'avoir un accès privilégié à ce terrain d'enquête : la plupart des personnes rencontrées en 2019-2020 sont associées à 2Gap. Aussi, pour commencer l'enquête, nous avons comme stratégie d'envoyer, en octobre 2020, une restitution — lissée — du mémoire de M1, permettant la « reconnexion » avec les enquêtées et donc d'introduire le nouvel objet de recherche. Cette entrée s'est tout d'abord avérée compliquée : nous n'avons eu que trois retours à nos mails. Un premier, de Corinne Desforges, membre du bureau de Femmes de l'Intérieur, qui expliquait ne pas tout comprendre, et demandait la liste des enquêtées. Pour garantir l'anonymat des participantes, nous avons renvoyé une seconde synthèse, davantage détaillée, à laquelle nous n'avons reçu aucune réponse. Le deuxième retour fut celui d'Agnès Saal, fondatrice du réseau Cultur'Elles du ministère de la Culture. Si celui-ci fut plus positif (« *votre étude, que j'ai parcourue et que je lirai plus attentivement à tête reposée, est très intéressante* »), il ne nous a cependant pas permis d'ouvrir notre terrain. Agnès Saal indiquait transmettre notre demande<sup>31</sup> à Nathalie Pilhes « *qui pilote avec grand talent à la fois le réseau Administration moderne et le tout jeune 2GAP* », et acceptait de nous mettre en contact plusieurs de leurs partenaires des réseaux privés. Pour autant, après cet échange (dernier mail de notre part envoyé le 3 novembre 2020), nous n'avons plus eu de nouvelles d'Agnès. Le dernier retour fut celui de Nathalie Pilhes, après l'envoi d'un second mail (le premier ayant été laissé sans réponse). Elle nous indiquait être disponible à partir de la semaine du 23 novembre et de la recontacter à ce moment-là. Notre dernière prise de contact directe, le 23 novembre, n'a reçu aucun retour.

---

<sup>31</sup> On indiquait, dans le mail de restitution du M1 nos ambitions de recherche pour le M2 : « Je me permets également de vous recontacter, au sujet de ma recherche actuelle, à savoir les dynamiques de convergence des réseaux féminins des secteurs public et privé. Je m'intéresse en effet notamment au collectif 2GAP, au sein duquel vous semblez être très engagée. Peut-être aurons-nous l'occasion d'en discuter, si cela ne vous dérange pas. Je m'intéresserai également par ailleurs aux réseaux du secteur privé, afin d'égaliser les matériaux dont je dispose déjà actuellement, si jamais vous aviez des contacts à me recommander. »

Pour dépasser ce premier blocage, nous avons décidé de contacter directement les référentes 2Gap indiquées sur le site du collectif. Plaçant tout d'abord la focale sur les réseaux professionnels du privé (afin d'équilibrer les matériaux d'enquête vis-à-vis de ceux que nous avons collectés en M1), nous avons contacté en premier lieu le Cercles InterElles (réseau des grandes entreprises des secteurs scientifiques et technologiques), Femmes Ingénieures, l'AFFJ (l'Association française des femmes juristes), BNP Paribas MixCity (réseau de la banque du même nom) et Alter Égales (réseau de la Caisse des dépôts). Les réponses ont été à la fois rapides, et positives. La référente de Femmes Ingénieures, Aline Aubertin, expliquant que c'est « *aussi [leur] rôle de faire ça, de discuter avec les gens* ».

Si nous pensions nous être assurée un accès au terrain d'enquête, l'entretien avec la référente 2Gap d'Alter Égales, Aurélie Simon (le 4 décembre 2020), a marqué le début de sa fermeture. Nous envoyons, dès la fin de ce dernier, le mail présenté ci-dessous à Laure Bereni<sup>32</sup> qui rend compte, tant des problèmes rencontrés, que du malaise de l'enquêtrice :

*Bonjour,*

*Je m'excuse par avance de vous déranger, mais j'ai pris connaissance, lors d'un entretien, d'un « problème » qui me perturbe beaucoup. J'ai envoyé des mails à plusieurs référentes de 2Gap et, lors de mon entretien de ce matin, j'ai appris que sur le groupe whatsapp que celles-ci partagent, mon enquête était évoquée (les destinataires de mes mails demandant la démarche à suivre).*

*Cela a directement fermé l'entretien que je faisais, avec une enquêtée préférant que je pose ces questions (du type « comment fonctionne le bureau du collectif? ») à Nathalie Pilhes, élue présidente il y a peu. L'enquêtée m'a ensuite indiqué que les discussions whatsapp avaient l'air plutôt « positives », mais qu'elles souhaiteraient avoir un « droit de lecture » avant « publication » (j'ai bien précisé qu'il n'y aurait pas de publication, mais était entendue par « publication », l'envoi du mémoire à ma directrice).*

*Je ne sais pas trop comment réagir, j'ai répondu que je leur enverrai effectivement mon mémoire pour relecture avant l'envoi, mais cela me paraît évidemment impossible !*

*J'ai contacté Nathalie Pilhes une première fois début novembre, elle m'avait alors dit de la recontacter à partir du 23 novembre, ce que j'ai fait, sans réponse pour l'instant. J'avais joint une restitution de mon mémoire de M1 et j'ai peur que celle-ci ait crispé/fermé toute entrée au terrain.*

*Je suis désolée pour ce mail un petit peu paniqué, mais je ne sais pas du tout comment me positionner, quelles vont être mes possibilités de terrain futur...*

*Merci d'avance,*

*Emma.*

En effet, suite à cet entretien avec Aurélie Simon, nous n'avons plus eu aucun accès aux membres de 2Gap, alors même qu'elles étaient jusque-là tout à fait ouvertes à échanger avec nous (les mails envoyés aux autres référentes n'ont reçu aucun retour). Nous avons également proposé,

---

<sup>32</sup> Laure Bereni a assuré l'accompagnement du mémoire entre novembre et début février, suite à l'arrêt maladie de Sophie Pochic.

fin janvier, en utilisant l'adresse mail du collectif, de prêter nos compétences statistiques au collectif en faisant tourner un questionnaire auprès de ses membres, sans réponse<sup>33</sup>.

En décembre, il a donc fallu repenser l'objet du mémoire : il n'était en effet pas envisageable de garder la problématique des convergences entre privé et public, avec seulement 6 entretiens réalisés avec les personnes cibles de l'enquête. Or dans un espace caractérisé par un niveau d'interconnaissance fort (voir le chapitre 1), se voir refuser l'accès par une personne, d'autant plus lorsqu'il s'agit de la présidente, peut rapidement signifier avoir un accès totalement fermé. Nous avons donc « navigué à vue » un certain temps, partant du principe qu'il fallait de toute façon prendre toutes les opportunités d'enquête possibles. Des entretiens avec des membres des réseaux professionnels, contactés *via LinkedIn* en indiquant uniquement que l'on travaillait sur les réseaux, ont été effectués. Les grilles d'entretien portaient alors sur les mécanismes d'adhésion au réseau, la trajectoire biographique, et le rapport au féminisme (avec notamment une question sur les politiques de quotas de sexe). Il s'agissait alors avant tout d'être capable de « rebondir », alors même que les difficultés rencontrées, imbriquées au contexte sanitaire et universitaire, rendaient les choses compliquées.

C'est finalement nos observations menées lors de l'anniversaire de la loi Copé-Zimmermann, au Sénat et à l'Assemblée nationale (on détaille par la suite l'ensemble des observations effectuées), qui nous ont permis de repenser le sujet. Cristallisant la remise sur agenda politique des quotas (avec des prises de parole pro-quotas explicites), l'anniversaire a permis de penser le collectif 2Gap — alors présent à chacune de nos observations — comme un nouveau groupe d'intérêt portant la cause des quotas de sexe dans les instances dirigeantes<sup>34</sup>. Cela permettait également de profiter des matériaux récoltés jusque-là, tout en inscrivant le mémoire dans nos recherches futures.

Si nous avons accordé une grande attention aux difficultés rencontrées, c'est parce qu'elles doivent également être comprises comme matériau d'enquête *en soi*. En effet, elles sont riches également dans ce qu'elles disent : il s'agit bien là d'un espace au sein duquel les gens se connaissent, échangent (en témoigne leur « groupe What's App »), et où des relations compliquées

---

<sup>33</sup> Si nous ne savons toujours pas ce qui a créé ce blocage, nous avons pu émettre des hypothèses. Notamment, Elsa Favier, chercheuse travaillant sur les femmes énarques, a accepté que nous échangeions par téléphone. De son côté, elle n'a eu aucun problème d'enquête (mais elle disposait d'une bonne connaissance du milieu, deux membres de sa famille étant elles-mêmes énarquesses). Elsa Favier nous a alors expliqué que les enquêtées — plus que crispées par le mémoire de MI — ne l'avaient peut-être pas trouvé suffisamment intéressants pour y donner suite. Aussi, ces réseaux de femmes ayant été critiqués récemment dans un article du *Monde diplomatique* datant de décembre 2020, peut-être qu'elles préféraient éviter toute étude à leur sujet.

<sup>34</sup> On envisageait déjà par la suite de travailler sur les politiques de quotas de sexe. Ainsi, ils avaient déjà été pensés et envisagés comme objet de recherche, permettant d'en comprendre les enjeux.

avec l'une de ses membres peuvent se répercuter sur l'ensemble des relations. C'est également intéressant dans ce que ça illustre des dynamiques de pouvoir au sein du collectif. Sans aval de Nathalie Pilhes, il a été impossible de conduire l'enquête *avec* 2Gap. Les membres que l'on a pu rencontrer (*via LinkedIn*) ou revoir (grâce à Elsa Favier) sont donc moins proches de la présidente et de son aura d'influence. Pourtant, l'enquêtée revue, Françoise Belet, est l'une des vice-présidentes du collectif. Cet indicateur — le fait qu'elle ait accepté de nous revoir, sans être au fait que les membres du bureau du collectif ne nous répondaient plus — permet en outre d'objectiver sa « marginalisation » au sein de 2Gap (que l'on démontrera dans la suite du mémoire). Enfin, ce contrôle de la parole de l'enquêtrice, en réclamant un « droit de lecture », est également significatif sur le rapport de domination exercé (Darmon, 2005) : les enquêtées peuvent imposer ce « droit », parce qu'elles sont à la fois plus âgées et socialement davantage dotées que l'enquêtrice. Cela rend finalement compte de la méfiance vis-à-vis des sciences sociales, dans la mesure où des critiques ont été émises quant à leur élitisme.

### Méthodes et matériaux

Revenir sur les difficultés rencontrées permet également d'éclairer les méthodes d'enquête, les différents matériaux récoltés, et la manière dont ils ont été mobilisés. Si nous avons su rebondir et dépasser nos blocages d'enquête, le fait d'avoir dû repenser la problématique du mémoire a entraîné un traitement inégal de l'ensemble des matériaux : certains ont en effet été davantage mobilisés, puisque plus en lien avec l'objet d'enquête (les observations notamment).

Tout en s'ancrant dans le champ de la sociologique qualitative, le mémoire combine plusieurs méthodes d'enquête. Ainsi, vingt entretiens semi-directifs, dont deux collectifs (avec deux enquêtées à chaque fois), et neuf « observations »<sup>35</sup> de webinaire<sup>36</sup>, ont été réalisés. Cela a été complété par un travail d'analyse secondaire d'un corpus documentaires (des articles de presse, des tribunes et brèves écrites par les enquêtées) ainsi que par l'analyse des *tweets* et des postes *LinkedIn* du collectif et de certaines membres sélectionnées du fait de leur investissement dans le collectif et de leur activité sur ces plateformes. Enfin, les archives et documents parlementaires (rapports, débats publics) ont également été mobilisés.

---

<sup>35</sup> Les guillemets sont d'usage, car comme explicité plus loin, le passage en *distanciel* reconfigure les intérêts de cette méthode d'enquête, posant la question d'appeler ça — ou non — une observation.

<sup>36</sup> Syllogisme entre « séminaire » et « web » : ces rencontres se font en ligne.

## Encadré 1 : Détail des méthodes d'enquête

### Un corpus d'entretien varié

Avant de détailler le corpus d'entretien, il est important de préciser que le contexte sanitaire n'a permis de rencontrer « physiquement » qu'une seule enquêtée — déjà vue l'an dernier. Tous les entretiens ont sinon été effectués par visio-conférence de préférence, ou par téléphone lorsque cela n'était pas faisable<sup>37</sup>. Alors que nous souhaitions envisager l'entretien comme une situation d'observation (Beaud, 1996), cela n'a donc pas été possible, ou en tout cas, limité.

La vingtaine d'entretiens réalisées (auxquels on ajoutera quelques références aux entretiens effectués lors du mémoire de Master 1<sup>38</sup>) varient d'une durée de vingt-trois minutes à trois heures et dix minutes (pour une durée moyenne d'environ une heure et quart). Sur les 22 enquêtées rencontrées, seulement 3 étaient des hommes. Il sera très important, à l'avenir, de réussir à en rencontrer davantage<sup>39</sup>.

Les enquêtées sont issues de groupes variés des différents pôles de l'espace de la cause des femmes. La grande majorité d'entre elles proviennent du pôle bureaucratique-entrepreneurial : ce sont en tout 14 entretiens, et 15 enquêtées (un entretien a été réalisé à deux). Ce premier groupe représente la population d'enquête, à savoir, les femmes adhérentes — ou stagiaires — de réseaux professionnels. Nous avons tout d'abord rencontré la stagiaire de 2Gap, Louise. C'était en réalité une ancienne camarade de promotion de nos années de licence. La prise de contact a donc été très facile : nous lui avons indiqué travailler sur le collectif et avons proposé que l'on discute, de manière officieuse, de ce dernier. Le contexte a fait que nous n'avons pas pu « prendre un café », comme cela avait été convenu, mais nous nous sommes appelées par visio-conférence pendant 3 heures, abordant le collectif mais également d'autres sujets plus informels. Cette discussion aura été très riche pour comprendre le fonctionnement du collectif, mais également pour avoir un accès privilégié à 2Gap au moment du blocage — voire des éléments de réponse vis-à-vis de celui-ci (Louise nous explique que Nathalie n'a sans doute pas eu le temps de lire la restitution, et que « *les filles* » attendent son aval). Par la suite, 5 entretiens (6 enquêtées) ont été réalisés avec des référentes 2Gap des réseaux professionnels. Contactées par mail, nous nous présentions comme étudiante de l'ENS et de l'EHESS, ayant préalablement réalisé un mémoire sur les réseaux professionnels de la fonction publique, avec pour sujet cette année les dynamiques de convergence avec le secteur privé. Se présenter comme issue d'écoles prestigieuses, encadrée par une directrice de recherche au CNRS nous a sans doute permis d'accéder à ces sphères élitistes — certaines connaissant d'ailleurs Sophie Pochic pour ses travaux. On pense également que les enquêtées ont

<sup>37</sup> Le détail (quel entretien a été réalisé de quelle manière) est explicité dans le tableau des enquêtées (voir annexe n°1)

<sup>38</sup> En Master 1, treize entretiens avaient été effectués, uniquement avec des membres des réseaux féminins ministériels (voir annexe n°4)

<sup>39</sup> Du fait de la limite temporelle, nous n'avons pas eu le temps de davantage chercher à rencontrer des hommes (ils sont très peu nombreux dans les réseaux féminins).

apprécié se faire solliciter par « une apprentie chercheuse », leur octroyant une sorte de légitimité scientifique. Ces entretiens ont permis tout d'abord de retracer les trajectoires biographique de ces femmes dirigeantes, de comprendre les dynamiques au sein du collectif, les hiérarchies, implicites ou explicites, et les motifs de convergence entre secteurs privé et public. Suite au blocage, nous nous sommes reportées sur *LinkedIn*, et avons réalisé 7 entretiens, dont 2 avec des hommes membres des réseaux de 2Gap. L'idée était de dépasser le refus des dirigeantes de 2Gap en approchant des personnes souvent moins investies dans les réseaux professionnels, sans connaissance de nos difficultés de terrain. Le fonctionnement de la plateforme ne permet cependant pas de contacter n'importe qui, et la limite de 160 caractères pour expliquer la démarche du travail fut contraignante. Ces entretiens ont été l'occasion de comprendre ce qui motivait « la masse » des adhérentes des réseaux à s'engager au sein de ceux-ci. Enfin, un dernier entretien a été effectué avec une enquêtée rencontrée l'an dernier, Françoise Belet. Cette reprise de contact a été rendue possible grâce à Elsa Favier, qui avait été invitée par Françoise à participer au séminaire de son association. Sur ce dernier entretien, réalisé plus tardivement dans l'année, en mars, nous avons pu cette fois-ci placer plus directement la focale sur les politiques de quotas de sexe.

Un autre groupe d'enquêtée correspond au pôle politique et parlementaire de l'espace de la cause des femmes, avec qui nous avons réalisé 4 entretiens. L'objectif était alors de comprendre la place occupée par les réseaux féminins dans l'arène parlementaire, le fonctionnement des Délégations aux droits des femmes, et le processus de désignation des personnes auditionnées<sup>40</sup>. Nous avons ainsi rencontré une ancienne sénatrice (UDI) de la Délégation des droits des femmes, contactée grâce à une connaissance commune. Les autres enquêtées ont été contactées par mail : le secrétaire de la délégation à l'Assemblée nationale, la présidente de la délégation au Sénat, Annick Billon (sénatrice UDI), et la vice-présidente de la délégation à l'Assemblée nationale également rapporteure du rapport sur l'émancipation économique des femmes, Laurence Trastour-Isnart (députée Les Républicains). Nous avons également tenté de joindre Marie-Pierre Rixain, présidente de la délégation à l'Assemblée, et porteuse de la loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle, sans succès. Nous usions de la même stratégie de présentation que pour les enquêtées des réseaux féminins, en mettant l'accent sur notre appartenance institutionnelle. On expliquait travailler sur les réseaux féminins professionnels et leurs liens avec l'arène parlementaire. Finalement, ces entretiens nous ont avant tout permis de comprendre le fonctionnement de ces délégations (et donc l'importance, pour 2Gap, d'entretenir des liens avec celles-ci), les discours restant assez consensuels, et parfois agacés lorsque l'on posait des questions jugées peu pertinentes<sup>41</sup>. Ces parlementaires souvent « *très occupée[s]* » ne nous souvent accordé que peu de temps (entre 23 minutes et 32 minutes).

---

<sup>40</sup> On cherchait à savoir si les réseaux féminins professionnels étaient perçus comme des interlocuteurs tout aussi légitimes que les associations féministes, les chercheur·euses etc.

<sup>41</sup> Lorsque l'on demande à Annick Billon comment sont choisies les personnes auditionnées « *elle répond d'un ton sec, agacé, rapide, comme si ce processus de sélection était évident* » (issu de la prise de notes).

Finalement, nous avons réalisé 2 autres entretiens (dont un collectif) : l'un avec la cofondatrice du Laboratoire de l'Égalité, Olga Trostiansky, et l'autre avec une ancienne de la DGAFP en charge des politiques d'égalité et de diversité, et la cheffe du bureau égalité entre les femmes et les hommes dans la vie professionnelle du ministère des solidarités et de la santé. Si Olga Trostiansky a été contactée par mail, c'est un enquêté (Olivier), qui, grâce à « l'effet boule de neige » nous a permis d'entrer en contact avec Valérie, l'agente de la DGAFP (qui a pensé qu'il était intéressant d'inviter également la cheffe du bureau égalité). Ces deux derniers entretiens nous ont permis d'objectiver la place de 2Gap au sein de l'espace de la cause des femmes, en montrant notamment que les syndicats restaient toujours l'interlocuteur principal du dialogue social.

### Des « observations » d'un nouveau type ?

Pour compléter les entretiens, neuf observations ont été effectuées. La première fut le « séminaire » du média *Acteurs Publics*, le 17 décembre 2020 dont le sujet était : « Fonction publique : quelle culture de l'égalité entre femmes et hommes dans le monde d'après ? », en présence des réseaux féminins de la fonction publique. Deux d'entre elles ont été les événements anniversaires de la loi Copé-Zimmermann, les 21 et 26 janvier, au Sénat puis à l'Assemblée nationale, également en présence des réseaux féminins ou de personnes proches de ceux-ci comme Chiarra Corazza (présidente du Women's Forum). On a assisté à quatre « séminaires » organisés par les réseaux féminins. Celui de l'AFDESRI (Association des femmes dirigeantes de l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation), le 22 janvier, intitulé : « Si on ne demande pas leur avis, elles le donnent ». Celui d'Administration Moderne, le 4 mars, sur « les femmes du secteur public face à la crise ». Celui de l'AATF (Association des administrateurs territoriaux de France) en partenariat avec le Laboratoire de l'Égalité, le 12 mars : « Femmes dirigeantes dans la Haute fonction Publique, enfin l'Égalité ? ». Le dernier fut celui de 2Gap, le 24 mars, qui organisait une table-ronde sur « les réseaux professionnels féminins comme levier du leadership des femmes ». Nous avons également pu observer la remise du rapport du Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes (HCEfh) sur la parité dans la fonction publique aux ministres Elisabeth Moreno et Amélie de Montchalin, le 13 avril. La remise était suivie de discussions en présence de femmes issues des réseaux féminins. Enfin, la dernière observation fut celle effectuée lors des « Assises de la parité », événement organisé par le réseau IWFF (International Women's Forum France), lors de la table-ronde sur les quotas de sexe.

Du fait du contexte sanitaire, et du passage des événements à des supports numériques, ces « observations » ressemblent finalement davantage à des entretiens de groupe non-directifs. Il n'est en effet pas possible de saisir un certain nombre d'informations, qui font normalement la richesse de l'observation (les interactions physiques et non-verbales, les regards, l'attention portée...). De plus, ils ne permettent généralement qu'aux intervenant·es d'activer leur caméra, ce qui, plus encore, fait perdre de la substance à l'observation (impossible de voir le nombre de personnes, les

réactions des auditeurs et auditrices, etc.). Ainsi, la plupart du contenu récolté n'est finalement qu'une reprise du discours des différent·es intervenant·es<sup>42</sup>. Pour autant, cette configuration a également des effets qu'il est intéressant d'analyser : les intervenant·es étant en permanence montré·es aux yeux des auditeurs et auditrices, un effet de « présentation de soi » se joue. La conscience d'être vu·e par tous et toutes tend à lisser les réactions de chacun·e. Aussi, lorsque les réactions sont apparentes (comme ça a pu être le cas à quelques reprises lors des observations), elles semblent être soit significatives d'une certaine performativité (performer l'accord avec le propos d'un·e autre intervenant·e, afin de clarifier sa propre position par exemple), soit d'un désaccord.

### Un travail documentaire et d'analyse des réseaux sociaux

Cette dernière méthode — qui combine en réalité plusieurs matériaux d'enquête — consistait en l'étude de documents textuels, dans la multitude de sens que l'expression peut recouvrir.

Il a tout d'abord été question de « suivre » le collectif 2Gap, ce qui signifie le suivre lui, mais également suivre à titre individuel quelques unes de ses membres les plus influentes. Nous avons donc créé des comptes Twitter et LinkedIn. Si pour le premier, la stratégie a été de ne suivre personne d'autre que les comptes ciblés<sup>43</sup> afin d'avoir un « fil d'actualité » épuré ne comprenant que la veille à analyser, pour LinkedIn, il a fallu paraître « professionnelle » afin d'obtenir des réponses positives aux demandes d'entretien. Nous avons donc constitué un réseau « à découvert », puisque comprenant en grande partie des personnes réellement connues, de 117 personnes. Pour le travail d'analyse, deux méthodes se sont recoupées. La première a été d'effectuer une veille quotidienne, en « enregistrant » (par une capture d'écran), les publications qui nous semblaient pertinentes. Rangées dans un dossier, nous les avons épluchées au moment de l'analyse. La deuxième méthode consistait à faire des recherches précises avec un code de programmation. Cela a été très utile lorsque nous avons cherché à recenser l'ensemble des tweets de 2Gap comportant le terme « quota », ou bien les tweets écrits suite à différentes annonces (la proposition de loi Marie-Pierre Rixain notamment). Nous conservons cependant une analyse qualitative de ces résultats, dans la mesure où l'ensemble des données récoltées n'est pas suffisant pour permettre une analyse quantitative pertinente.

Nous nous sommes également appuyées sur un certain nombre d'articles. Tout d'abord des articles de presse portant sur l'actualité des quotas de sexe et les prises de position publiques de certain·es décideur·euses économiques et politiques. Nous avons également analysé les productions « indigènes » : notamment des tribunes, mais également les articles du site de 2Gap. Tout comme pour les observations, si ces productions n'ont pas vocation à donner des informations

<sup>42</sup> Ce qui peut être une richesse en soi, lorsque l'on sait que certaines paroles auraient été particulièrement difficiles à recueillir sans (on pense notamment aux membres des réseaux professionnels, mais également des hommes).

<sup>43</sup> Les comptes suivis sont les suivants : 2Gap, Nathalie Pilhes, Catherine Ladousse, Cercles InterElles, Claire Poirson, Femmes de l'Intérieur, AFDESRI, Femmes de Justice, Administration Moderne, Alter Égales, Talentu'Elles, BPW France, Agnès Bricard, Marie-Jo Zimmermann, Le laboratoire de l'égalité.

biographiques, elles restent très riches dans ce qu'elles disent des prises de position de chacune. Elles permettent notamment de recueillir la parole des enquêtées sur la question précise des quotas. Il s'agit par ailleurs, tout comme pour l'ensemble des méthodes d'enquête, de garder un regard analytique sur ces discours : dans quels contextes sont-ils émis ? Par qui ? À quel moment ? Par quel filtre ces paroles sont-elles recueillies ?

Finalement, les archives et documents parlementaires ont été d'une grande richesse. Étudier le passage d'une loi — qui s'inscrit elle-même dans une continuité législative — impose d'avoir tout d'abord un regard historique. Nous avons donc étudié les débats parlementaires des lois Copé-Zimmermann et Sauvadet, disponibles dans les archives de l'Assemblée nationale. Les intérêts étaient multiples : quelles ont été les éléments de débats ? comment les lois sont-elles passées ? qui incarnaient les résistances, et quelles critiques étaient émises ? De même, les rapports, et notamment le rapport fait par la députée Marie-Pierre Rixain sur la proposition de loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle, a été essentiel. On y trouve en outre l'ensemble des personnes auditionnées et les discours mobilisés pour justifier ladite loi.

# CHAPITRE 1 : S'engager dans un espace d'interconnaissance

Ce premier chapitre a pour vocation de contextualiser le lobbying des réseaux féminins de femmes cadres pour les quotas. En effet, il paraît tout d'abord nécessaire de revenir sur les conditions d'existence de ces réseaux, puisque celles-ci configurent la manière et les possibilités de lobbying des réseaux. Cet espace, comme le développement s'attachera à le montrer, est avant tout caractérisé par un fort niveau d'interconnaissance, au sein duquel les différentes scènes sociales se juxtaposent. Il s'agit donc dans un premier temps de comprendre les mécanismes d'engagement dans ce pôle de l'espace de la cause des femmes (Bereni, 2012) — celui de la « cause des dirigeantes » (Rabier, 2013) ou « féminisme de marché » (Pochic, 2018) — en revenant sur les trajectoires biographiques des enquêtées, leurs (pré-)dispositions, et les motifs évoqués (explicitement, ou en creux). Dans un second temps, c'est l'espace en tant que tel (« la nébuleuse des réseaux féminins ») qui sera étudié, en rendant compte du fort niveau d'interconnaissance par lequel il est défini, l'interconnaissance étant également constitutive de la « force » et de la portée du collectif. Finalement, parce que les réseaux s'inscrivent dans un espace social — et qu'ils interagissent avec celui-ci — ce sont les liens avec l'État, objet du lobbying, qui seront étudiés.

## 1. S'engager dans un réseau féminin

Comme montré en introduction générale, l'engagement ne va pas forcément de soi, et peut même dans certains cas, être « improbable » ou « incongru » (Mathieu, 1999 ; Guillaume & Pochic, 2009). Cette première partie met en lumière les mécanismes d'entrée dans la cause des femmes des enquêtées, en présentant deux idéaux-types (à comprendre évidemment comme un continuum, les limites étant particulièrement floues pour certaines enquêtées) de motifs d'engagement, à l'image de ceux introduits par S. Blanchard, I. Boni-Le Goff et M. Rabier (2013). Il s'agit finalement de comprendre *pourquoi* est-ce que l'on rejoint un réseau. Si ces réseaux font partie d'un même espace de mobilisation, il ne faut ni réifier, ni homogénéiser les motifs d'engagement de chacune. Les réseaux s'unifient certes autour d'une cause commune (la gouvernance partagée, et ici plus précisément, les quotas), mais il n'en demeure pas moins que les 40 réseaux concernés restent des entités différentes, qui n'attirent pas forcément les mêmes individus pour les mêmes motifs (Avdelidou-Fischer & Kirton, 2016).

Les discours des enquêtées sur leur engagement ne sauraient se soustraire à « l'illusion biographique » (Bourdieu, 1986). Toutefois, ce discours rétrospectif permet de rendre compte des justifications considérées comme acceptables et mobilisées par les enquêtées, leur « vision du monde » (Darmon, 2019). Par ailleurs, pour pallier l'illusion biographique, on mettra en lien leurs discours et leur trajectoire biographique, auxquelles on accordera une attention particulière.

### 1.1 « Les adhérentes » : le réseau féminin comme cadre de socialisation

Dans le sillage de la distinction entre « adhérente » et « entrepreneuse de cause » (Blanchard et al., 2013), cette première sous-partie se penche sur les « adhérentes », afin de comprendre pourquoi celles-ci s'engagent de manière ponctuelle — au sens d'adhérer (Peroni, 2006, *in* Filieule et al., 2020 [2009]) — dans ces réseaux féminins. Les « adhérentes » représentent sans doute une grande partie de la masse des membres de ces réseaux (ce qui n'est pas proportionnellement le cas du corpus d'entretiens, tant du fait de l'objet d'étude que de l'accès au terrain<sup>44</sup>). Parce qu'il s'agit d'un continuum, nous intégrons dans cette analyse des femmes aux degrés d'investissement objectifs — la position hiérarchique dans le réseau — divers (de la simple adhésion, à la responsabilité d'un réseau) : en effet, l'espace étant dynamique, les positions dans les réseaux fluctuent et ne sont pas statiques. Une femme anciennement très investie peut se désengager faute de disponibilité biographique<sup>45</sup> (McAdam, 2012, [1988]). Réciproquement, une femme peut se trouver à la tête d'un réseau professionnel — à portée locale<sup>46</sup> — sans pour autant faire preuve d'un engagement qui se distinguerait du reste des adhérentes. Le temps accordé au réseau étant cependant fortement corrélé à la position hiérarchique au sein du réseau, nous soulignons à nouveau que l'investissement objectif reste différent.

#### ***L'expérience de la discrimination professionnelle : un motif partagé***

L'expérience de la discrimination professionnelle est un motif constitutif de l'engagement dans un réseau féminin, motif d'ailleurs partagé par les « entrepreneuses de cause » (Blanchard et al., 2013). En effet, si le monde professionnel est caractérisé par des régimes d'inégalités aux degrés

---

<sup>44</sup> Le mémoire ayant (eu) pour objet les dynamiques de convergence des réseaux féminins des secteurs privé et public, puis le travail de lobbying pro-quotas de ces réseaux, ce sont avant tout les instigatrices de ces deux phénomènes qui ont fait l'objet de nos demandes d'entretien. Par ailleurs, elles sont également plus facilement identifiables : il est donc plus aisé de les contacter.

<sup>45</sup> La notion de disponibilité biographique renvoie à la relative absence de contraintes (familiales, professionnelles, financières, etc) tendant à rendre le militantisme trop chronophage ou risqué (McAdam, 1988).

<sup>46</sup> Isabel Boni-Le Goff (2010) opère une distinction entre les réseaux « locaux » et « globaux » : les réseaux locaux s'inscrivent au sein d'une institution (entreprise, ministère...) précise, tandis que les réseaux globaux ne se limitent pas à une organisation.

plus ou moins visibles et intenses (Acker, 2006), il reste à la grande défaveur des femmes, puisque adossé au référentiel du « masculin-neutre » (Guillaume & Pochic, 2007). C'est d'ailleurs en réponse aux discriminations (et au « besoin » de se retrouver entre femmes) que les premiers réseaux professionnels voient le jour (MacCarthy, 2004). Ainsi, le motif largement évoqué pour expliquer l'adhésion à un réseau féminin est la découverte du sexisme, qui s'éprouve alors comme une rupture vis-à-vis de l'instance familiale, souvent considérée par les enquêtées comme une instance bienveillante et égalitaire<sup>47</sup>. C'est bien alors la « découverte » qui désenchante, et crée le « besoin ». C'est le cas de Nathalie B., ingénieure de formation, passée par CentraleSupélec et contactée *via* LinkedIn<sup>48</sup>. Au moment où l'on échange, Nathalie B. ne fait plus partie du réseau Cercle InterElles (raison pour laquelle nous l'avions alors contactée) du fait de son changement d'entreprise — sa nouvelle compagnie ne fait partie du collectif de réseaux — mais est à EWPN (European Women Professional Network). Lorsqu'on lui demande à quel moment intervient son engagement pour la cause des femmes :

*« Je dirais que c'est intervenu quand je suis tombée enceinte de mon premier enfant. C'était une autre époque, aujourd'hui il y a des choses qui ont changé. Mais bon voilà j'ai eu des remarques. Et puis bon c'était dans le Telecom, mon poste a été supprimé, et y'a pas eu de prise en compte du fait que j'étais enceinte. À l'époque je ne l'ai pas pris mal parce que j'étais jeune et que je m'étais dit c'est pas grave je vais aller voir ailleurs, ça m'arrangeait presque. Mais bon, c'était quand même un peu bizarre de mettre une jeune diplômée de grande école sur un plan social. Et puis par exemple, il n'y avait pas tout ce qui est augmentation automatique quand on est en congé maternité, etc quoi. On ne touchait pas son bonus, puis si on avait une augmentation c'était assez miraculeux. Quand je suis allée dans la start-up j'ai été un peu sensibilisée aussi, mais c'est surtout ma mère qui était franchement féministe (rire). Et puis quand la start-up dans laquelle j'étais a été rachetée par un grand groupe, j'ai vu tout de suite la différence. C'était une société dominée par les hommes, on recevait des remarques sexistes, y avait aucune femme au CoDir... On s'est dit qu'il fallait lancer un réseau de femmes »*

Cet extrait est particulièrement significatif car il fait directement le lien entre sa découverte du sexisme par le travail (au contraire de sa mère étant « *franchement féministe* »), et la nécessité de se mettre en réseau suite à cela, comme conclusion logique du cheminement et de l'expérience de la discrimination. De son côté, Chantal passe par le ministère de la Défense en tant que médecin des armées et participe à la création du réseau féminin ministériel AF1D2 (Avec les Femmes de la Défense). Elle explique également s'être intéressée à la cause des femmes « *très très très très tardivement* ». Là encore, c'est lorsqu'elle divorce et prend la charge seule de ses deux enfants en

---

<sup>47</sup> Une grande partie des enquêtées explique ainsi avoir eu des parents, ou bien une mère - puisque c'est souvent la présence d'une figure féminine forte qui socialise à la cause des femmes (Marry et al., 2017 ; Masclat, 2017) - les ayant éduqué dans un cadre soit féministe, soit égalitaire, où si les discriminations ne se pensent pas, c'est parce qu'elles n'existeraient pas.

<sup>48</sup> Pour une présentation plus détaillée des caractéristiques sociales des enquêtées, se référer au tableau des enquêtées, annexe n°1.

bas âge, qu'elle se rend compte que le modèle de « disponibilité extensive » (Guillaume & Pochic, 2007) n'est pas viable, alors même qu'elle est incitée à enchaîner les « Opex (sic) » (opérations extérieures). Il faut en ce sens souligner que la culture très masculine, si ce n'est viril(ist)e du ministère des Armées, tend à en faire un espace particulièrement hostile pour les femmes. Chantal explique d'ailleurs que « *quand on est une femme dans un milieu d'hommes, c'est sûr qu'on ne nous fait pas de cadeau* ».

Que ce soit dans le secteur public ou dans le secteur privé, que ce soient des remarques sexistes, la gestion des carrières, ou bien l'absence de femmes dans leur environnement de travail<sup>49</sup>, la « découverte » du sexisme au sein du monde professionnel est le premier motif invoqué par les enquêtées pour expliquer leur adhésion à un réseau féminin. Il ne saurait cependant être le seul.

### ***« Avoir un panier dans lequel piocher » et étendre son capital social***

La découverte du sexisme s'accompagne d'un usage plus instrumental du réseau, presque systématiquement euphémisé<sup>50</sup>. En effet, si ces réseaux portent la cause des femmes (dans leur institution d'appartenance ou à un niveau plus global), il n'en demeure pas moins qu'ils existent « principalement dans le but de soutenir les pratiques de réseautage des femmes » (McCarthy, 2004, p. 122-123). Il nous a d'ailleurs été rappelé à plusieurs reprises, tout au long de ces deux années d'enquête sur les réseaux féminins, qu'il s'agissait avant tout de « réseaux professionnels » et non pas d'associations féministes<sup>51</sup>. Il est donc important de ne pas limiter l'existence de ces réseaux à des groupes de lobbying portant la cause des femmes, mais de rendre compte des usages diversifiés dont ils font l'objet — et qui expliquent ainsi leur succès depuis le début des années 2000. Les réseaux sont explicitement consensuels, ce qui leur évite d'être trop politisés et trop contestataires (Boni-Le Goff, 2010), afin de rallier un maximum d'individus. Diane, elle aussi contactée *via* LinkedIn a ainsi un profil intéressant : si elle rejoint BPW France en 2009, c'est tout d'abord pour « *sauver les femmes d'ailleurs* »<sup>52</sup>. Elle est alors diplômée d'une maîtrise en sciences de l'éducation. Le réseau et notamment le coaching de certaines femmes « senior » la poussent à

---

<sup>49</sup> L'enquête effectuée en Master 1 sur le réseau *Femmes de l'Intérieur* du ministère de l'Intérieur montre qu'un des facteurs de socialisation à la cause des femmes est l'observation et le constat, par les enquêtées, d'une absence de femmes dans leur corps (gendarmerie, mais également en administration centrale).

<sup>50</sup> La seule enquêtée à avoir expliqué très clairement avoir rejoint un réseau de femmes, en premier lieu dans le but d'ouvrir ses perspectives professionnelles, est Lucie, rencontrée lors de l'enquête de Master 1, chercheuse au sein de la police judiciaire.

<sup>51</sup> Corinne, membre de l'IGA (Inspection générale de l'administration) disait en ce sens à propos de Femmes de l'Intérieur : « *Ici c'est un réseau professionnel, de gens qui travaillent, donc c'est lié à l'égalité professionnelle. Je m'intéresse moins aux problèmes des féminicides, ou des choses comme ça* ».

<sup>52</sup> BPW a un fort ancrage international (le réseau est d'ailleurs originellement états-unien). Diane explique ainsi avoir été attirée par ce réseau car elle imaginait pouvoir aider les femmes à une échelle internationale.

reprendre ses études, ce qu'elle fait en obtenant un Master 2 au CNAM en Droit, Économie et Gestion, Développement durable et qualité durable. Si elle a quitté BPW il y a de ça 4 ans<sup>53</sup> du fait de désaccords idéologiques (Diane explique s'être davantage initiée au féminisme grâce à d'autres canaux et d'autres groupes militants, et se considère aujourd'hui « *pro-choix, pro-sexe, pro-voile* », ce qui n'est évidemment pas le cas de BPW, peu politisé), elle explique pendant l'entretien chercher à nouveau à rejoindre un réseau. En effet, Diane aimerait changer d'entreprise (elle est actuellement consultante formatrice diversité), elle explique d'ailleurs avoir acheté le livre de Sheryl Sandberg<sup>54</sup>, comme s'il s'agissait d'une preuve de sa bonne volonté. La fin de l'entretien est d'ailleurs étrange, puisque Diane nous demande des conseils sur des réseaux qu'elle pourrait rejoindre (on apparaît alors comme « l'experte » des réseaux professionnels, et non plus en tant que sociologue).

Diane représente de manière assez significative les motifs d'adhésion de la masse des adhérentes : une entrée dans le réseau qui renvoie à une sensibilité présente pour la cause des femmes, et un intérêt certain trouvé dans les opportunités offertes. C'est également le cas de Nathalie M.<sup>55</sup>, membre de BPW France, qui explique avoir choisi explicitement ce réseau-là (et revient à plusieurs reprises dessus), car il lui offre la possibilité de faire des plaidoyers à l'UNESCO, ce qui représente une opportunité (et une rétribution), non pas professionnelle *stricto sensu*, mais davantage symbolique et sociale.

Dans le même sens, Nathalie B., explique que « *faire partie d'un réseau, ça permet déjà de se faire un réseau* ». En effet, faire partie d'un réseau permet d'être mise en contact avec d'autres femmes, généralement aux carrières bien établies (puisque ces réseaux sont avant tout des réseaux de cadres supérieures). C'est ainsi qu'Aline Aubertin<sup>56</sup>, présidente de Femmes Ingénieures<sup>57</sup> explique l'intérêt des réseaux en ce qu'ils constituent « *un panier dans lequel piocher* » : à savoir qu'il faut travailler à « *mettre beaucoup à l'intérieur* », pour permettre de ne pas se retrouver avec « *un panier vide s'il faut piocher dedans* ». Pour Aline, avoir un réseau est constitutif d'une *bonne*

---

<sup>53</sup> Il est intéressant de noter que sur LinkedIn, il est toujours indiqué qu'elle fait partie du réseau (ce pourquoi on est entrée en contact avec elle). Si Diane a indiqué, lors de notre entretien, qu'il fallait qu'elle le supprime puisque ce n'est plus exact (elle a quitté le réseau fin 2017), plus de 5 mois après celui-ci, son appartenance au réseau est toujours indiquée. Cela ne semble pas anodin : elle a été recrutée à son poste actuel *via* LinkedIn, et il semble qu'elle y accorde une grande importance (elle y publie beaucoup). Sembler toujours faire partie de BPW lui permet ainsi d'étoffer son CV et sa présentation de soi — l'appartenance au réseau étant gage de réussite professionnelle.

<sup>54</sup> Il est fait référence au livre *En avant toutes* (2013) de Sheryl Sandberg, considéré comme le manifeste du féminisme néolibéral (Rottenberg, 2014).

<sup>55</sup> Nathalie travaille dans la finance en libéral (activité essentiellement salariée avec quelques passages en « free lance »). Elle est passée par les universités de Rennes 1 et de Lille en sciences économiques (elle obtient son master en 2012), et a fait plus récemment un MBA à l'EDHEC (2016-2017).

<sup>56</sup> Aline fait une école d'ingénieur, CPE Lyon, puis fait un MBA à HEC plus récemment, en 2005-2006. Elle est actuellement directrice des achats globaux dans une multinationale médicale.

<sup>57</sup> Jusque là appelé Femmes Ingénieurs (sans marque du féminin), le réseau a changé de nom le 8 mars dernier.

situation professionnelle, puisqu'en cas de besoin, il est possible de compter dessus. Elle explique d'ailleurs avoir toujours adhéré au principe du réseau, puisqu'elle rejoint le groupe d'alumnis de son école dès l'obtention de son diplôme. Ces mises en réseau et solidarités entre femmes dirigeantes ou cadres supérieures sont également permises du fait des circulations entre femmes de l'élite (du secteur public au secteur privé notamment), mais nous le verrons davantage par la suite (partie 2.1).

Finalement, les usages de ces réseaux varient en fonction des demandes et besoins de leurs membres : les réseaux produisent des liens professionnels (Mesgarzadeh, 2018), et permettent la reconnaissance d'une identité professionnelle sexuée (McCarthy, 2004).

### ***Un engagement plus faible dans le réseau***

De fait, l'idéal-type des « adhérentes » est également caractérisé par un engagement moins intense au sein du réseau. Cela ne signifie pas par ailleurs que les « adhérentes » sont moins investies dans la cause des femmes que les « entrepreneuses de cause ». Au contraire, cela peut même parfois être le signe d'un positionnement considéré comme plus radical (plus politisé, plus contestataire). Si S. Blanchard, I. Boni-Le Goff et M. Rabier (2013) expliquaient déjà que « l'engagement déployé par les adhérentes est modéré en temps » (p. 108), il est intéressant d'enrichir leur analyse en montrant qu'une faible adhésion au réseau peut être motivée par un engagement plus radical au sein de l'espace de la cause des femmes (Bereni, 2012). En effet, comme l'indique I. Boni-Le Goff (2010), les réseaux professionnels restent généralement consensuels — à savoir peu politisés —, ce qui peut, dans ce cas précis, pousser au désengagement des individus davantage contestataires.

C'est par exemple le cas de Diane, qui n'adhère que moyennement au principe même d'un réseau : qualifié de « mondain », le réseau ne représente pour Diane qu'un espace d'opportunités professionnelles, et non de lutte pour la cause des femmes. Diane a par ailleurs, comme mentionné plus haut, été socialisée à des tranches plus radicales du féminisme, en passant par exemple par Osez le féminisme!, avant de s'orienter vers des groupes moins « *essentialisants* ». Par ailleurs, Diane a une socialisation la prédisposant davantage au militantisme : ses deux parents sont sourds, et son père meurt du SIDA à une époque « *où il est difficile de l'annoncer* ». Elle est par ailleurs élevée dans la tradition catholique, qui lui inculque les schèmes socio-culturels chrétiens d'aide à autrui. D'après elle, elle a dû se faire « *la voix des sans-voix* ». Par la suite, dès son passage à l'université, elle s'intéresse aux syndicats, qu'elle ne rejoint cependant pas, dissuadée par un « *copain de l'époque* », qui lui explique que « *les syndicats ne représentent qu'eux-mêmes* ». Elle

travaille aujourd'hui en tant que « consultante diversité », en ayant su réinvestir son capital militant dans le monde professionnel. Cette rapide restitution de la trajectoire biographique de l'enquêtée permet de mieux comprendre et de rendre compte des dispositions conduisant Diane à ne pas trouver son compte dans des réseaux peu politisés et engagés plutôt faiblement dans la défense des individus moins dotés (la focale est avant tout placée sur les femmes cadres).

Elle n'est cependant pas seule à déployer moins de temps, du fait d'autres engagements. C'est également le cas de Lucie et de Claire, toutes deux rencontrées l'an dernier et adhérentes de Femmes de l'Intérieur. Si elles portent par ailleurs toutes les deux la cause des femmes, elles expliquent ne pas forcément l'envisager par le biais de leur association ministérielle. Claire est également membre de ENA 50/50, association qui lutte pour l'égalité au sein de ladite école (association qui signe d'ailleurs dernièrement une tribune pour demander la parité au sein du nouvel institut<sup>58</sup>). Elle explique ainsi davantage considérer ENA 50/50 comme « espace de lutte » et Femmes de l'Intérieur, comme un cadre de socialisation entre pairs. Lucie de son côté avait rejoint l'association pour élargir ses perspectives professionnelles, mais milite également au sein d'un syndicat (qui constitue dès lors davantage un « espace de lutte »).

Les exemples ci-dessus en témoignent, l'engagement est souvent multiple (Blanchard et al., 2013) : la plupart des enquêtées faiblement investies dans les réseaux expliquent faire partie d'autres réseaux du même acabit, d'associations aux positionnements différents, ou bien d'associations portant d'autres causes. C'est le cas de Nathalie M., qui explique ainsi essayer de s'engager surtout « *au niveau de l'éducation des enfants* », mais qui peine à trouver une association qui lui convienne.

Enfin, et c'est peut-être le cas le plus limite de notre étude, puisque sur les deux années d'enquête, il n'est apparu qu'une seule fois, Véronique, adhérente de Femmes de l'Intérieur, exprime ne pas du tout porter la cause des femmes (elle explique d'ailleurs que ce n'est pas la vocation principale de l'association). Dans son cas, l'adhésion se traduit davantage comme l'appartenance à un groupe de pairs, qu'à un engagement pour la cause des femmes. Dans le cas de Véronique la faible adhésion à la thématique portée par le réseau se traduit par une faible adhésion globale.

De fait, les adhérentes ont des trajectoires et des rapports au monde divers, voire parfois opposés d'une adhérente à une autre. Elles ont en commun un usage « instrumental » du réseau, en

---

<sup>58</sup> <https://www.lejdd.fr/Politique/tribune-des-etudiants-de-lena-appellent-a-promouvoir-plus-de-parite-dans-la-fonction-publique-4042054>

ce qu'elles y voient avant tout un cadre de socialisation et des opportunités de carrière, et ne portent que faiblement sa cause (dans ce cas, la cause des dirigeantes).

## 1.2 « Les entrepreneuses de cause » : des dirigeantes de cause

Les « entrepreneuses de cause »<sup>59</sup> ne sont pas non plus une catégorie homogène. Celles engagées récemment ne disposent pas des mêmes capitaux (social, militant...), que celles ancrées dans cet espace de mobilisation parfois depuis plusieurs décennies. Pour autant, elles ont en commun le fait d'être « dominant[e]s parmi les dominé[e]s » (Mathieu, 2004). En effet, s'engager à la tête d'un réseau global (Boni-le Goff, 2010) demande un certain nombre de ressources, compétences et capitaux. Revenir sur les trajectoires de ces femmes, généralement plus dotées que les précédentes, permet de mettre en lumière tant les étapes de socialisation à la cause des femmes, que leurs rétributions actuelles.

### ***Socialisation et prédispositions : un cumul de capitaux***

Il est nécessaire dans un premier temps de revenir sur la socialisation et les prédispositions des entrepreneuses de cause. En effet, si les socialisations ne sont pas toutes homogènes — et ne renvoient pas forcément aux mêmes scènes sociales — elles permettent cependant de comprendre comment s'acquièrent un capital militant<sup>60</sup> (Matonti & Poupeau, 2004) et un capital social (Bourdieu, 1980) réinvestis dans la cause des femmes dirigeantes.

La présidente du collectif 2Gap, Nathalie Pilhes, évolue dans sa jeunesse au sein d'un environnement fortement politisé à gauche (tendance chevènementiste). Son père, écrivain reconnu et « *militant politique, des droits de l'homme, et pour l'Algérie algérienne* », participe à l'arrivée de la gauche en 1981 (« *c'est chez [s]es parents que se sont faites les réunions secrètes entre le parti socialiste et les amis de Jacques Chirac pour faire barrage à Giscard d'Estaing* »). Par ailleurs, lors de notre rencontre l'an dernier, Nathalie revient longuement sur la trajectoire de sa grand-mère — son premier mariage, sa volonté de divorcer, son enrôlement dans la résistance — qu'elle considère comme l'élément fondateur de son engagement pour la cause des femmes. De fait, Nathalie conjugue à la fois capital militant, politique et social de par son père, et attachement à la cause des femmes par sa grand-mère.

---

<sup>59</sup> Marion Rabier, *Entrepreneuses de cause. Contribution à une sociologie des engagements des dirigeantes économiques en France*, Thèse, EHESS, 2013 : « entendues comme les cadres supérieures engagées dans des organisations qui portent des revendications en leur nom » (p. 72).

<sup>60</sup> Le capital militant désigne : « par delà la diversité des formes d'engagement, des savoir-faire acquis en particulier grâce à des propriétés sociales permettant de jouer, avec plus ou moins de succès, dans un espace qui est loin d'être unifié. » (Matonti & Poupeau, 2004)

Catherine Ladousse<sup>61</sup>, fondatrice du Cercle InterElles quand elle travaillait à la communication de IBM, débute sa carrière en étant professeure de philosophie. Elle se marie avec un ambassadeur et « *pass[e] pas mal d'années à l'étranger en suivant [s]on mari* » où elle ne va pas travailler comme enseignante, mais s'investir dans du bénévolat. Elle part au Caire où elle « *organis[e] une sorte de cercle un peu littéraire avec une série de femmes extraordinaires et [elle] fait pareil au Mexique [où elle part ensuite]. Et pareil, au Mexique [elle rencontre] beaucoup de femmes extraordinaires. [Elle a été] très séduite par cette sororité, le fait d'être avec d'autres femmes, c'était inspirant. Et c'était notamment des femmes indépendantes, des femmes écrivaines, artistes, qui choisissaient leur vie.* » De fait, Catherine Ladousse dispose d'un important capital social (elle explique à plusieurs reprises connaître Elisabeth Moreno et avoir participé à sa désignation en tant que ministre), dont l'habitus bourgeois, dont témoignent ces « cercles littéraires », rend compte. Elle fait en ce sens partie des rares enquêtées à avoir une page sur le dictionnaire élitiste « Who's who »<sup>62</sup>.

Françoise Belet, vice-présidente de 2Gap et déléguée nationale à l'égalité femmes-hommes de l'AATF (Association des Administrateurs Territoriaux de France) vient d'un milieu plus modeste (sa mère est femme au foyer et garde des enfants, et son père est ouvrier boulanger). Pour autant, elle se distingue du reste des enquêtées du fait de son engagement syndical. Son père est syndicaliste à la CGT, et Françoise rejoint elle-même un syndicat de l'éducation nationale lorsqu'elle débute sa carrière en tant que professeure documentaliste (elle y milite pour la création du CAPES et pour que la profession soit reconnue en catégorie A). Plus tard, alors dans la fonction territoriale, Françoise rejoint FO (Force ouvrière), qui la contacte dans l'objectif de « *féminiser les équipes* ». Si elle quitte finalement FO quelques années plus tard (il est plus difficile pour elle d'y rester une fois devenue administratrice), elle réinvestit le capital militant obtenu (Matonti & Poupeau, 2004) dans les réseaux qu'elle rejoint par la suite, et arrive à mettre en place une délégation sur le sujet de l'égalité au sein de l'AATF.

Ces trois portraits illustrent la manière dont les entrepreneuses de cause, avant même d'entrer dans les réseaux de femmes dirigeantes, cumulent à la fois capital social et capital militant du fait de leur socialisation (primaire, secondaire). Si l'accumulation de ces capitaux n'est pas le fruit des mêmes processus, ou des mêmes scènes sociales, elles se distinguent tout de même *a priori* des « adhérentes ». Il est également notoire que leur carrière professionnelle — bien souvent

---

<sup>61</sup> Catherine dispose d'un master de philosophie. Par la suite elle fait un master en communication à l'Institut français de presse, à la fin des années 1970. Elle passe finalement un certificat à l'ESSEC en 2011 en « executive education, Women be European on board ready ». Après quelques années de professorat, elle poursuit une carrière dans la communication de grands groupes du monde de « la tech ». Elle prend sa retraite quelques semaines après notre entretien.

<sup>62</sup> [https://www.whoswho.fr/bio/catherine-ladousse\\_41133](https://www.whoswho.fr/bio/catherine-ladousse_41133)

brillantes, dans les hautes sphères étatiques ou économiques — s’ajoutent alors à leur distinction sociale.

### ***Investir professionnellement la cause des femmes dirigeantes***

Si l’expérience du sexisme est évidemment un motif invoqué par les entrepreneuses de cause vis-à-vis de leur engagement pour la cause des femmes, ces dernières se distinguent à nouveau des adhérentes, dans la mesure où elles investissent également professionnellement le sujet (Blanchard et al., 2013). Plusieurs cas de figure coexistent : (1) la prise de fonctions professionnelles formelles (c’est-à-dire un poste ou une mission sur les questions d’égalité) qui a d’ailleurs tendance à socialiser à la cause des femmes, (2) des fonctions informelles (adossées au métier de l’enquêtée), (3) la juxtaposition de la fonction professionnelle et de l’engagement, ou (4) l’investissement une fois la carrière terminée comme possibilité de reconversion en tant que retraitée. Il est intéressant de noter qu’alors que dans certains cas, le capital militant féministe est réinvesti dans la carrière professionnelle (Lagrange, 1990), dans cette étude, c’est parfois la carrière — et plus précisément la fonction occupée — qui sensibilise aux problématiques d’égalité.

C’est notamment le cas lorsqu’il s’agit d’une prise de fonctions professionnelles formelles. Nathalie par exemple, si elle exprime une sensibilité forte pour l’égalité du fait de sa socialisation familiale, ne s’engage pas à proprement parler (c’est-à-dire, dans un groupe) avant de devenir adjointe au maire à l’égalité femmes-hommes. En effet, en 2000, avec les effets de la loi sur la parité (voir entre autres : Lépinard, 2007 ; Bereni, 2015), Nathalie est projetée sur une liste socialiste et devient adjointe au maire. Non sans ironie, elle raconte de manière anecdotique qu’il ne reste, au moment de faire son choix thématique, plus que « *les droits des femmes ou la propreté des trottoirs* ». C’est dans le cadre de cette fonction qu’elle s’engage par la suite dans l’espace de la cause des femmes, au sein de différentes associations (d’abord l’Assemblée des Femmes de Paris, puis Administration Moderne). Elle poursuit désormais sa carrière au ministère de l’Intérieur, mais est avant tout considérée pour son engagement au sein de la cause des femmes, plus que pour sa fonction professionnelle<sup>63</sup>. Dans le même sens, Agnès, haute-fonctionnaire à l’égalité du ministère de la Culture et responsable du réseau féminin ministériel Cultur’Elles, ne s’engage dans les réseaux féminins qu’une fois devenue haute-fonctionnaire à l’égalité.

---

<sup>63</sup> En ce sens, lors de l’observation du webinaire du Haut Conseil à l’Égalité, Nathalie était la seule des invitées à être présentée sous le prisme de son engagement (présidente d’Administration Moderne). Alors même qu’une autre des invitées était responsable d’un réseau ministériel, c’était dans le cadre de sa fonction professionnelle que cette dernière était présentée, tant sur l’invitation que lors de sa prise de parole.

Isabelle Guion de Méritens, présidente du réseau du ministère de l'Intérieur, explique avoir été associée, tout le long de sa carrière de gendarme, à des tâches liées au bien-être des femmes au sein du corps de gendarmerie. Ce n'est pas tout à fait anodin, dans la mesure où elle est la première femme de ce corps à avoir franchi nombre de barrières professionnelles. Elle écrit ainsi un certain nombre de rapports, qu'elle partage par la suite avec la direction centrale. L'écriture de rapports contribue tant à rationaliser son engagement, qu'à le nourrir (puisqu'associée aux conditions des femmes gendarmes il lui est demandé d'écrire des rapports sur le sujet, elle s'intéresse, mécaniquement, aux conditions des femmes gendarmes).

Finalement, Catherine Ladousse illustre bien les deux derniers cas. Questionnée sur son rapport au temps, et la gestion de ses différents temps de vie (du fait de sa carrière professionnelle, de son engagement au sein de la cause des femmes et de sa vie personnelle), elle répond :

*« J'ai eu la chance quand j'étais chez IBM comme Lenovo, d'être dans des entreprises engagées sur ces questions-là. Étant en charge de la com' interne et externe, ça veut dire quoi... Bah par exemple en interne, l'objectif c'est que les salariés... c'est le bien-être des salariés, le moral, être sûre qu'ils sont dans un environnement bienveillant pour leur réussite, c'est ça l'objectif. Et l'objectif externe c'est l'image de l'entreprise. C'est faire en sorte que l'entreprise soit la plus attirante possible. Et j'ai toujours considéré qu'en fait, je faisais mon métier de com', et mes supérieurs, le président chez Lenovo ou IBM, m'ont toujours, ont toujours compris l'engagement que j'avais et ont accepté. (...) Donc j'ai beaucoup de chance parce que je suis payée par mon entreprise (rires) et je faisais travailler mon équipe sur ce sujet-là, de l'égalité et la diversité. »*

Ainsi, elle juxtapose sa fonction de chargée de communication à ses engagements personnels et considère le Cercle InterElles comme une de ses responsabilités professionnelles, tant pour « le bien-être des salariés » que pour « l'image de l'entreprise ». Ce travail de juxtaposition lui permet ainsi d'investir professionnellement le sujet de l'égalité professionnelle. Par ailleurs, actuellement à la retraite depuis quelques mois, tout comme Françoise Belet, les deux enquêtées font des réseaux — et de la cause des femmes dirigeantes — leur principale occupation. En ce sens, toutes deux se présentent sur LinkedIn respectivement comme « *Co-fondatrice & Présidente honoraire du Cercle InterElles, Co-présidente du collectif "Ensemble contre le sexisme", Co-fondatrice et VP du collectif 2GAP* » (Catherine), et comme « *Vice-présidente chez 2GAP* » (Françoise, qui met d'ailleurs 2Gap dans la catégorie « Expérience » professionnelle).

Pour les entrepreneuses de cause, il y a donc un enjeu d'investissement ou de réinvestissement professionnel (Blanchard et al., 2013). Cela les distingue forcément des adhérentes, puisque, les enjeux sont différents : l'engagement au sein du réseau prend son sens, et a donc tendance à être d'autant plus important que s'y joue une partie de la carrière (et de la reconnaissance) professionnelle.

### ***Les rétributions symboliques d'un engagement pour les femmes dirigeantes***

Pouvoir investir professionnellement un capital militant constitue une première rétribution non-négligeable. Pour autant, les entrepreneuses de cause semblent acquérir des rétributions multiples du fait de leur engagement (ce qui le motive également (Gaxie, 1977)), et concernent tant l'espace constitué des réseaux, que d'autres scènes sociales.

Tout d'abord, au sein du collectif de réseaux, la rétribution principale qui semble ressortir de notre enquête est la capacité à orienter le débat ainsi que le consensus. C'est notamment le cas de Nathalie Pilhes, présidente du collectif, dont les avis semblent orienter la « majorité ». Ariane Bénard<sup>64</sup> nous apprend en ce sens, lorsqu'on lui demande comment sont prises les positions du collectif : « *Après euh... non on discute quand même pas mal, et puis après c'est vrai qu'on se rallie à la tendance majoritaire, dirons-nous* ». L'expression « *dirons-nous* » semble mettre à distance l'énoncé qui la précède. On émet donc l'hypothèse que la prise de décision n'est pas juste le fruit d'un ralliement à la « tendance majoritaire », mais que la tendance majoritaire est annoncée par les entrepreneuses de cause les plus influentes. Ariane Bénard consacre d'ailleurs une grande partie de notre entretien aux louanges de Nathalie Pilhes :

*« C'est d'abord une femme qui est enthousiasmante hein, je ne sais pas si vous la connaissez, mais euh... voilà. Donc elle vous embarquerait toute la ville pour défendre ses idées, elle est franchement, elle est super, d'une intelligence remarquable, elle est sympathique... Vraiment je ne sais pas... Elle a évidemment des dimensions de leader, mais voilà, elle sait embarquer des troupes et toutes les troupes, donc voilà, déjà quand je l'ai rencontrée, je me suis dit "elle est formidable, j'ai vraiment envie de... de tracer un petit bout d'histoire avec elle" ».*

Elle lui octroie en ce sens une position de « leader », confirmée par la suite, tant dans d'autres entretiens<sup>65</sup> que lors des observations<sup>66</sup>. Par ailleurs, lors de nos discussions informelles avec Louise, l'ancienne stagiaire de 2Gap, celle-ci nous dit dans une note vocale : « *non mais la réaction des filles [membres du bureau, par rapport au fait que le collectif ne te réponde plus], c'est parce qu'elles sont toutes sous l'aval... un peu implicite et tacite de Nathalie. Je pense qu'elle est vachement respectée dans ce qu'elle dit, dans ce qu'elle fait et tout...* ». On reviendra sur cette dimension (dans la 4ème sous-partie du 3e chapitre), non plus sous l'aspect des rétributions, mais sur celui des dissensions (généralement tuées, et peu débattues).

---

<sup>64</sup> Ariane Bénard est la présidente de BNP Paribas Mixcity, et vice-présidente de 2Gap.

<sup>65</sup> Nathalie Pilhes a été évoquée dans la quasi totalité des entretiens. Il était soit question de me renvoyer à celle-ci « *vous devriez voir ça avec Nathalie* » (objectivant ainsi le fait que c'est elle qu'il faut contacter pour les sujets plus épineux), soit rappeler, comme Ariane, ses diverses « qualités ».

<sup>66</sup> Virginie Chaperon-du-Jeu, présidente d'Alter Égales, dit ainsi lors de l'observation du webinaire du 2Gap « *Je félicite aussi Nathalie pour son énergie dans le réseau qui est une force de frappe importante.* »

Une autre rétribution, cette fois-ci en dehors du monde des réseaux *stricto sensu*, est la reconnaissance symbolique de l'engagement par les dirigeant-es, notamment étatiques ou politiques. En effet, 2Gap a été auditionné un certain nombre de fois, tant dans les cabinets ministériels, que par des députées et ministres (notamment Amélie de Montchalin et Marie-Pierre Rixain sur les législations qu'elles portent actuellement respectivement<sup>67</sup>). Il s'agit là d'un enjeu important, puisque Françoise Belet nous expliquait par exemple qu'Agnès Saal, de Cultur'Elles, avait été agacée de ne pas pouvoir y aller, n'ayant pas été « sélectionnée » par Nathalie Pilhes. Être reçues par les dirigeant-es étatiques, c'est en effet synonyme ici d'une reconnaissance symbolique majeure. La plupart des enquêtées associent d'ailleurs le « succès » de 2Gap au fait d'être reçues par ceux-ci. Ainsi, être entrepreneuse de cause dans cet espace aux liens privilégiés avec l'État (voir chapitre 1 partie 3), c'est également gagner en capital social et symbolique.

Les « entrepreneuses de cause », dont on a dressé un second portrait, sont donc généralement des femmes aux ressources multiples et souvent plus importantes que les « adhérentes ». Devenir entrepreneuse de cause au sein de ce groupe d'intérêt peut constituer dès lors une possibilité de reclassement<sup>68</sup> (Bourdieu, 1978), pour les personnes jusqu'alors moins dotées en capitaux.

Finalement, cette première sous-partie a permis de contextualiser, et de rendre compte des ressorts de l'engagement de ces femmes présentes dans cet espace de mobilisation. L'objectif était de comprendre *pourquoi*, mais également *comment* on adhère — et évolue — au sein de ces réseaux féminins. Cette typologie ne dresse que les grands traits d'une multitude de rapports qu'il s'agit de placer sur ce continuum. Après s'être intéressées dans un premier temps à l'échelle individuelle, il est important dans une seconde partie de changer d'échelle, et d'observer les relations au sein de ce « tout petit monde ».

---

<sup>67</sup> Amélie de Montchalin porte un projet de transformation de la fonction publique (avec ordonnance et décrets), et Marie-Pierre Rixain une loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle.

<sup>68</sup> Marie L'Hermite par exemple, avocate à son compte, vice-présidente de l'Association Française des Femmes Juristes et membre du bureau de 2Gap, explique avoir eu des difficultés professionnelles — notamment en montant son propre cabinet. Très investie dans 2Gap (elle écrit les statuts de l'association), elle obtient alors l'opportunité de discuter avec les dirigeant-es étatiques (notamment sur la définition juridique de ComEx et CoDir). Elle explique qu'avant d'intégrer 2Gap, elle n'était pas du tout sollicitée par ces derniers. Être membre active investie dans le collectif (elle en est la secrétaire adjointe), lui permet donc de gagner en capital social et symbolique — voire de se reclasser.

## 2. Des réseaux multiples, dans un « tout petit monde »

Dans le cadre de la contextualisation de cet espace de mobilisation pro-quotas, il est nécessaire de revenir sur les liens qui régissent les relations entre les individus. En effet, cet espace spécifique au sein de l'espace de la cause des femmes, que l'on rattache au « féminisme de marché » (Pochic, 2018), mérite qu'on lui prête une attention particulière. Ces liens — ce « petit monde » — qui unissent les individus sont caractéristiques de la scène sociale dont il est question (l'élite économique et bureaucratique), mais permettent également le « succès » de leur lobbying. C'est en ce sens qu'on reviendra dans un premier temps sur la création de cette nébuleuse, permise par la juxtaposition de différentes scènes sociales et un entre-soi de ces élites puis, sur la manière dont la configuration — et les solidarités entre femmes dirigeantes — semblent constituer un atout pour leur lobbying, par une rhétorique tournée autour de la « complémentarité » des compétences.

### 2.1 La mise en place d'une nébuleuse de réseaux féminins de dirigeantes

Ce premier point a vocation à rendre compte de la configuration de l'espace étudié. Caractérisé par un fort « entre-soi »<sup>69</sup> (Laurens, 2012), ce milieu d'interconnaissance comprend les différents membres de cet espace (que ce soit le pôle politique, bureaucratique ou bien économique). On reviendra particulièrement sur les liens pré-existants entre les membres de 2Gap, permettant ainsi la création dudit collectif en un groupe d'intérêt.

#### *La configuration d'un espace en réseaux, fédérations et collectifs : des scènes sociales qui s'entrecoupent*

S'il a déjà été montré, dans une partie précédente, que les femmes les plus engagées dans cette mobilisation (les « entrepreneuses de cause ») cumulaient différents types de capitaux, et notamment un capital social élevé, il n'est pas étonnant de les voir évoluer dans le même entre-soi des élites dirigeantes.

C'est tout d'abord le fruit de parcours et trajectoires biographiques plus ou moins homogènes : en effet, une majorité des enquêtées (et des membres de cet espace avec qui il n'a pas été possible de conduire des entretiens) proviennent de la bourgeoisie parisienne issues de grandes

---

<sup>69</sup> « La notion d'entre-soi désigne tout à la fois des espaces sociaux relativement séparés de l'extérieur (un lieu social à part), la capacité d'un groupe à pérenniser un processus "d'agrégation des semblables et ségrégation des dissemblables" (la capacité à maintenir un sas sélectif) et un processus d'homogénéisation des goûts nécessaire à la consolidation du groupe (un lieu où se constitue l' "euphorie des évidences partagées" selon l'expression de Bourdieu) » (Laurens, 2012).

écoles ou universités sélectives. Au sein de la fonction publique notamment, la plupart d'entre elles sont effectivement passées par les voies royales et notamment l'ENA<sup>70</sup>, à l'exception de Françoise Belet, qui a en ce sens un parcours « atypique » (elle est finalement promue administratrice territoriale en interne, et explique son échec au concours des grands corps par le fait de n'avoir été que « *peu soutenue* » — par sa hiérarchie et sa famille<sup>71</sup>). Du côté du secteur privé, les parcours semblent un petit peu plus variés, en ce que le cursus honorum est peut-être moins statique et définitif que dans la fonction publique, mais sans doute également parce que nous avons eu un accès plus limité aux grandes dirigeantes économiques<sup>72</sup>. Par ailleurs, ce qui semble crucial dans le secteur privé, plus que le parcours universitaire, est la carrière professionnelle : la plupart des enquêtées sont — ou ont été — à des postes à responsabilités dans de grandes ou moyennes entreprises. Enfin, les enquêtées qui auraient des parcours scolaires moins « légitimes » vis-à-vis des attendus du secteur privé (à savoir, ne pas être passée par une école de commerce ou un cursus en sciences économiques), comme cela peut-être le cas de Catherine Ladousse, compensent avec un fort capital social : le fait d'être mariée à un ambassadeur par exemple. Si du côté du secteur public on retrouve des parcours scolaires homogènes, du côté du secteur privé, c'est davantage au niveau de la carrière que l'homogénéité est frappante.

Les membres de cet espace ont ça en commun que ce sont des femmes dirigeantes, et qu'elles partagent les mêmes instances de sociabilité. C'est le cas par exemple des réseaux : dans la mesure où ils ne sont ouverts, officiellement ou officieusement<sup>73</sup>, qu'aux cadres dirigeant-es, ils pérennisent une « clôture sociale » (Pochic, 2018) permettant par là même le maintien de cet entre-soi. Se revendiquer et appartenir à la catégorie « femme dirigeante », c'est donc aussi intégrer ces instances de sociabilité que constituent les réseaux afin de reproduire l'habitus de classe. De même, « *qu'il s'agisse de liens familiaux ou amicaux ou de réseaux associatifs ou politiques structurés, l'appartenance à un réseau d'interconnaissance favorise largement l'engagement* » (Jacquemart,

---

<sup>70</sup> Le cursus honorum reste le passage par Sciences Po Paris, puis l'ENA par concours externe. Cela dit, l'enquête de l'an dernier portant sur le ministère de l'Intérieur, on trouve également des enquêtées passées par Saint-Cyr.

<sup>71</sup> Dans l'entretien conduit l'an dernier, elle expliquait que sa supérieure hiérarchique ne l'avait pas accompagnée « par jalousie ». Son frère, passé de son côté par l'ENA, lui conseille de rester dans l'éducation nationale (elle est alors professeure documentaliste), pour pouvoir « *s'occuper de [ses] enfants* ».

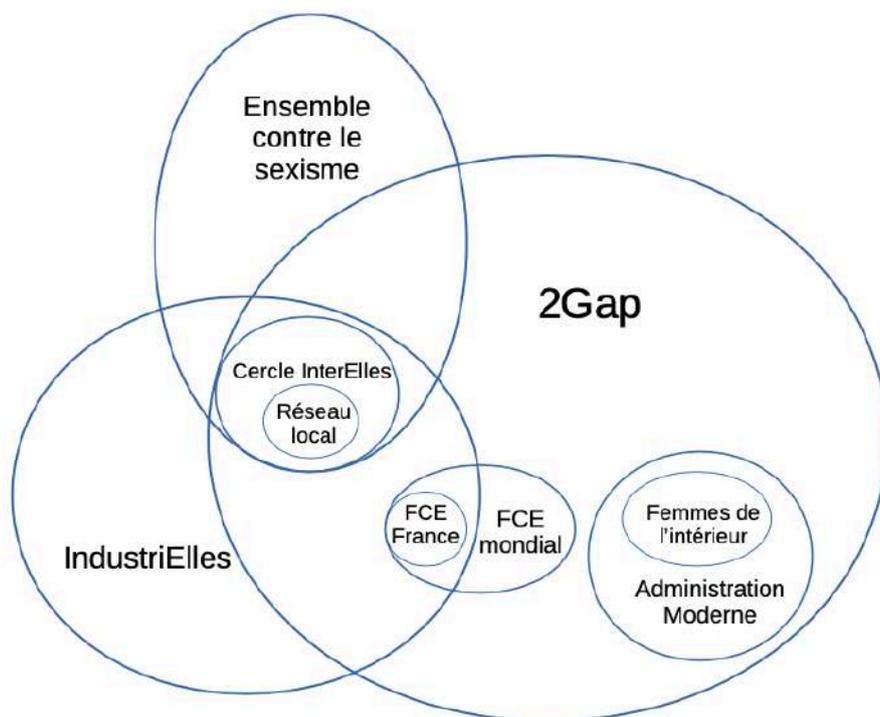
<sup>72</sup> Dans les enquêtées rencontrées, aucune n'est passée par les « trois parisiennes » (HEC, ESSEC, EDHEC). Si elles ont parfois des certificats de celles-ci, cela intervient une fois la carrière déjà largement entamée. Seule Valentine - présidente de BPW - est passée par Dauphine. Pour les autres membres du bureau de 2Gap issues du secteur privé (à l'exception des avocates qui ont des cursus particuliers), des recherches LinkedIn sur leur parcours académique semblent montrer qu'une seule membre (sur cinq) est diplômée de l'ESSEC.

<sup>73</sup> Même si certains réseaux, comme BNP Paribas MixCity, sont formellement ouverts à tous·tes les employé·es quel que soit leur grade, ils n'ont que peu — ou pas — de membres aux postes moins élevés dans la hiérarchie d'entreprise. Cela s'explique notamment par le fait que ces réseaux mettent la focale sur les femmes dirigeantes, ou « à potentiel » (Pochic, 2018), et n'intéressent donc pas les catégories subalternes (qui ne sentent ainsi ni concernées, ni légitimes).

2011, p. 250). En ce sens, Hervé<sup>74</sup> explique avoir rejoint les associations dans lesquelles il est membre « *parce qu'[il] y connaissai[t] des gens, et avai[t] des affinités avec elles. [Il] regrette de pas en connaître plus pour pouvoir rejoindre d'autres assos (sic)* ». Il est ainsi plus aisé de s'engager dans un espace de mobilisation lorsqu'il s'agit de s'engager dans un « entre-soi », souvent d'ailleurs davantage gage de réussite professionnelle qu'autre chose.

Finalement, ce « tout petit monde » se retrouve logiquement dans un seul et même espace de mobilisation. C'est ainsi que les différents réseaux s'entrecroisent au sein de diverses fédérations, collectifs, etc. (voir schéma 1 ci-dessous).

**Schéma 1. La configuration de l'espace des réseaux**



On voit ainsi à quel point tous ces réseaux sont liés et imbriqués (et l'étaient même finalement avant la création de 2Gap, mais on y viendra dans le point suivant). La nébuleuse des réseaux féminins est ainsi caractérisée par des juxtapositions de collectifs. Le réseau local d'une entreprise issue des secteurs scientifiques et technologiques, s'inscrit dans le Cercle InterElles, lui-même membre de divers collectifs : Ensemble contre le sexisme (collectif mobilisé pour lutter contre les agissements, les discriminations et violences sexistes dans tous les secteurs), IndustriElles (fédération de réseaux issus de l'industrie), et 2Gap — en sachant que certaines fédérations appartiennent également à 2Gap, telles que FinanciElles (équivalent d'IndustriElles pour le monde de la finance et des assurances). On retrouve ainsi toujours les mêmes actrices, engagées dans les

<sup>74</sup> Hervé, cadre chez Engie, est membre de BPW (il est contacté sur LinkedIn pour cette raison). Il est par ailleurs membre de CFDT'Elles, et participe au Laboratoire de l'égalité. Il est l'un des trois hommes que nous avons rencontré.

mêmes collectifs (encore faut-il ajouter qu'il est habituel, notamment pour « les adhérentes », de fréquenter plusieurs réseaux du même acabit (Blanchard et al., 2013)). Cela s'objective également par la composition des « observations » effectuées : on retrouve toujours plus ou moins les mêmes personnes et ce, quelque soit l'instance organisatrice (le parlement, le HCEfh, les réseaux, les assises de la parité...)75.

Cet entre-soi s'auto-alimente également par lui-même : lorsqu'on évoque IndustriElles avec Catherine Ladousse, celle-ci explique « *[qu'elle leur a] dit “écoutez ce serait bien que vous ayez Femmes Ingénieures, parce que justement sur la question de l'industrie, ce serait quand même utile que vous ayez FI, donc appelez Aline Aubertin”* ». Les relations ainsi créées par des instances de sociabilité diverses, sont réinvesties dans la cause des femmes dirigeantes. De fait, autant qu'un pôle du lobbying pro-quotas, cet espace représente également une instance de sociabilité des élites féminines dirigeantes.

### ***L'interconnaissance comme possibilité de création de 2Gap***

C'est du fait de ce « tout petit monde » que la création de 2Gap a été possible. En effet, c'est parce que les individus se connaissent et se côtoient, que la création du collectif est possible. Pour retracer succinctement la généalogie de 2Gap, il faut remonter 4 ans en arrière, lorsque Laurence Rossignol est nommée Ministre des Familles, de l'Enfance et des Droits des femmes des gouvernements Valls II et Cazeneuve (présidence de François Hollande). En effet, lors de notre entretien, et lorsqu'on interroge Catherine Ladousse sur la manière dont les réseaux ont été amenés à se côtoyer, elle explique alors que Najat Vallaud-Belkacem initie des réunions de travail regroupant différents pôles de l'espace de la cause des femmes (syndicats, associations, et réseaux féminins professionnels). Mais c'est surtout sous l'impulsion de Laurence Rossignol et son action « Sexisme pas mon genre » que le collectif prend forme :

*« Je me souviens, d'une première réunion où en effet Najat avait donc invité un certain nombre de réseaux, donc privés et publics, et... celle qui a quand même vraiment organisé ça de façon beaucoup plus méthodique, avec une force de frappe, c'est Laurence Rossignol. Parce que là, Laurence quand elle est devenue ministre, elle a mis en place un groupe de travail, c'était encore plus formalisé, avec Najat, on était invitées, y'avait... y'avait eu aussi l'organisation du Global Forum, vous savez, le Global... of Women Summit, qui a eu lieu à Paris, je pense que c'était du temps de Najat, donc je pense que du coup ça a pas mal fédéré les réseaux, mais quand Laurence Rossignol est arrivée, elle a suivi un peu cet héritage de ce qu'avait fait Najat, mais elle l'a amplifié, donc elle a mis en place des groupes de travail, et c'est à ce moment là vraiment que j'ai vu Nathalie [Pilhes]. On a eu... des réunions comme ça au ministère et c'était intéressant parce qu'on se sentait partie prenante. »*

---

<sup>75</sup> Se référer au tableau des observations (annexe n°2) pour voir la composition de celles-ci.

En permettant aux différents réseaux féminins professionnels de se côtoyer, ces réunions ont été initiatrices de liens entre ceux-ci. Catherine toujours, lors de l'anniversaire de la loi Copé-Zimmermann au Sénat (le 21 janvier dernier) disait d'ailleurs : « *Aujourd'hui ce qui est intéressant c'est qu'on voit un rassemblement de collectif dans le sillage de Laurence Rossignol qui avait réuni des réseaux de toutes sortes pour travailler autour du sexisme* », en parlant de 2Gap. Elle considère ainsi que le collectif s'inscrit directement dans l'héritage de ces premières réunions.

Cela permet de déplacer le regard : il ne s'agit plus uniquement de voir ce que l'espace de la cause des femmes fait à l'État, mais ce que l'État fait à la cause des femmes (Bereni, 2009b). L'article de Laure Bereni met en exergue les dynamiques de convergence et de coordination, croissantes dans le temps, résultant en la constitution du pôle institutionnel comme épice de la mobilisation paritaire. L'autrice montre que les divergences idéologiques se sont atténuées par la mise en place d'une « coalition paritaire » suite à la mise sur agenda d'une loi sur la parité. En mettant à l'agenda l'égalité professionnelle (et on le verra plus tard, une « égalité élitiste »), l'État a ainsi participé à constituer un groupe d'intérêt sur cette thématique.

Par ailleurs, cet entre-soi a également été alimenté par l'intervention d'acteurs extérieurs. Le média *Acteurs Publics*, subventionné notamment par un grand nombre d'entreprises privées<sup>76</sup> et qui « *décrypte, commente et analyse le fonctionnement des politiques publiques* », a ainsi pendant plusieurs années organisé des « déjeuners parité ». Ces déjeuners étaient l'occasion pour des cadres dirigeantes de la fonction publique et des cadres de grandes entreprises (notamment de conseil ou d'informatique) de se côtoyer<sup>77</sup>.

L'intervention de l'État ou de médias, en mettant en lien les réseaux, est donc instigatrice des possibilités de création de 2Gap. Par la suite, les réseaux et les individus se côtoyant — et partageant diverses proximités — Nathalie Pilhes a pu aller voir chacune des responsables de ces réseaux pour leur proposer de rejoindre le collectif. Il est par ailleurs intéressant de noter que même le recrutement des stagiaires se fait par lien d'interconnaissance : suite à notre entretien avec l'ancienne stagiaire d'Administration Moderne ayant participé à la création du site de 2Gap, qui nous avait déjà expliqué qu'elle avait obtenu ce stage grâce à une autre de nos anciennes camarades,

---

<sup>76</sup> Dans les « entreprises et organismes acteurs de la performance publique qui ont fait confiance à Acteurs publics en 2020 », on retrouve : Accenture, ADEME, AWS, BFM, Banque des Territoires, Boston Consulting Group, Caisse des dépôts, CapGemini, Casden, CGI, Cisco, CNFPT, Conscio Technologies, Deloitte, Docaposte, EDF Collectivités, EN3S, ENA, Eudonet, EY, France Stratégie, GMF, Google, Groupe La Poste, IN Groupe, Informatica, Intériale, KPMG, Majorel, MFP, MNT, Nutanix, O2, Outscale, Oracle, Orange, Palo Alto, Pôle Emploi, PwC, RATP, SNCF, Sodexo, Sogeti, Sopra Steria, UGAP. (<https://www.acteurspublics.fr/page/partenariats-et-publicites>)

<sup>77</sup> Nous tenons à remercier Sophie Pochic, pour le partage de ses notes d'observation lors de ces déjeuners.

elle-même cooptée par la fille de Nathalie Pilhes, la nouvelle stagiaire est, elle aussi, membre de notre promotion de licence.

## 2.2 Une force de leur lobbying : solidarités et complémentarité entre secteur public et secteur privé

L'entre-soi évoqué ci-dessus permet d'activer des solidarités entre femmes dirigeantes, non plus uniquement sectorielles (entre femmes du privé d'un côté, et entre femmes du public de l'autre), mais inter-sectorielles, puisque c'est la catégorie « femmes dirigeantes » qui devient la variable signifiante. C'est également caractéristique des circulations entre secteurs public et privé des femmes hautement qualifiées. De fait, cette proximité et réunion des différents secteurs professionnels devient également leur premier argument d'efficacité, tourné autour de la « complémentarité » des compétences.

### *Une circulation des élites : la création de la catégorie « femmes dirigeantes »*

Il n'est pas nouveau que les élites administratives ont su réinvestir leurs capitaux (et notamment leur capital social, leur « carnet d'adresse ») dans le secteur privé<sup>78</sup>. Cette pratique a d'ailleurs été nommée « pantouflage ». Luc Rouban (2007) date les prémises de cette pratique dès le début de la Quatrième république, lorsqu'une « alliance se forge entre le monde de l'appareil d'État et le monde des affaires » (p. 235). Les entreprises se mettent à accueillir au sein de leur conseil d'administration des hauts fonctionnaires, notamment pour leur carnet d'adresse. Il est maintenant fréquent que les grandes entreprises rachètent aux membres des grands corps (ENA, Polytechnique, ENS...) leur dette à l'État (Rouban, 2010).

Valérie, que l'on rencontre en sa qualité d'ancienne adjointe à la cheffe du bureau du recrutement et des politiques d'égalité et de diversité de la DGAFP<sup>79</sup>, se destine à une carrière dans le public : elle est diplômée de SciencesPo Paris, et passe un certain nombre d'années dans le public (qu'elle a d'ailleurs retrouvé aujourd'hui). Pour autant, elle nous explique être également passée par le secteur privé, et avoir notamment travaillé pour un grand groupe américain. Valentine, de son côté, actuelle présidente de BPW, a passé les concours pour être fonctionnaire chez Telecom (ce qu'elle fait pendant 3 ans), avant de rejoindre le secteur privé, et de monter aujourd'hui sa propre entreprise. Agnès Arcier, de son côté haute fonctionnaire, préside la Fédération des Femmes

---

<sup>78</sup> Sous le mandat Macron, on note également le mouvement inverse (des circulations du privé vers le public (Gervais & Pelletier, 2019)), mais on l'abordera plus tard.

<sup>79</sup> Nous sommes mises en relation par un enquêté ayant travaillé avec elle.

Administrateurs, rassemblant tant des femmes et réseaux issus du privé que du public, ayant pour premier objectif de veiller à l'application des quotas dans les conseils d'administration (le fait que la fédération soit également composée de femmes du secteur public n'est en ce sens pas anodin dans ce que ça dit des circulations des femmes administratrices). Elle est par ailleurs la fondatrice d'Administration Moderne, en 1998, et est actuellement présidente de la commission « Parité » du HCEfh (au sein de laquelle, elle rédige notamment un rapport sur les quotas dans les entreprises — voir chapitre 2 partie 1). De fait, notre corpus d'entretien et les carrières des membres de 2Gap tendent déjà à montrer la porosité des deux secteurs professionnels. Dans le cas précis du lobbying, Sylvain Laurens (2015b) s'est d'ailleurs déjà attelé à rendre compte de la porosité entre le champ économique et les champs politico-administratifs.

Nathalie M. explique ainsi « *travaille[r] dans le privé, mais [avoir] été amenée à travailler avec le secteur public. La rencontre des deux permet de créer une synergie* ». Cette « synergie », dont 2Gap se nourrit, semble avoir forgé la catégorie « femmes dirigeantes », particulièrement mobilisée dans la lutte pour l'égalité professionnelle. Celle-ci est également appuyée par les actions de l'État : d'après Valérie, « *la question de l'index égalité pour le secteur privé a imposé une dynamique public/privé sur ce qui se fait au niveau de l'égalité* ». La séparation catégorielle entre les deux secteurs dans le façonnement des politiques publiques d'égalité professionnelle a eu pour effet de créer une coalition de femmes dirigeantes. En effet, en créant une dichotomie entre les deux secteurs — et en institutionnalisant des disparités entre les deux — l'État contribue à créer des solidarités, notamment possibles du fait des circulations et du milieu d'interconnaissance (qui permet aux individus de se côtoyer, d'échanger sur leurs expériences, etc). Lors de l'anniversaire de la loi Copé-Zimmermann au Sénat (le 21 janvier dernier), Catherine Ladousse disait ainsi : « *2Gap c'est très important, on travaille avec les femmes de la haute administration, et on voit que c'est important de travailler ensemble, parce qu'on a les mêmes problèmes, même si le besoin de mixité du secteur privé fait que les entreprises sont parfois en avance sur les politiques d'égalité* ». Les femmes dirigeantes sont ainsi confrontées aux mêmes problèmes, mais avec des réponses étatiques différentes.

S'il ne s'agit pas de corrélérer la circulation des femmes dirigeantes (du public au privé, ou inversement) à la mise en solidarité de celles-ci, les circulations semblent en tout cas avoir institutionnalisé la catégorie « femmes dirigeantes » comme catégorie de lutte commune.

En ce sens, une partie de la communication des membres de 2Gap tient à « soutenir » les femmes du secteur opposé. Le 20 juin dernier, le collectif signe un tribune dans le *Journal du dimanche*, intitulée « “Égalité des sexes, l'État en panne d'exemplarité” : l'alerte de 61 réseaux

professionnels »<sup>80</sup>, dans laquelle il est demandé l'extension de l'index égalité et de la loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle au secteur public. On retrouve notamment dedans : « *Les femmes du secteur privé, solidaires de celles du secteur public, soutiennent avec force l'extension du périmètre de la PPL à tout le champ public.* ». Dans le même sens, Catherine Ladousse tweete le 19 mai : « *Nous soutenons les femmes de la fonction publique afin que l'accès aux postes de responsabilité soit plus égalitaire dans le public comme dans le privé. L'état doit donner l'exemple ! @RixainMP @nathaliepilhes @1ElisaMoreno* », repris tant par Elisabeth Moreno, que par d'autres membres de 2Gap, telles que la présidente de Femmes Ingénieures. Lorsque la proposition de loi de Marie-Pierre Rixain était discutée, les femmes du public se sont à leur tour engagées : Françoise Belet nous explique ainsi avoir eu une réunion avec la députée et s'être mobilisée pour les quotas dans les ComEx et les CoDir. Le façonnement — et l'appropriation indigène — de la catégorie « femmes dirigeantes » est un préalable à la lutte en son nom.

### ***La complémentarité des compétences***

Finalement, les actrices engagées dans cet espace qu'est celui du féminisme de marché, font de cette réunion des deux secteurs professionnels un atout pour leur cause. Questionnée sur l'apport du collectif 2Gap, par rapport aux autres collectifs déjà créés (comme IndustriElles par exemple, voir schéma 1 ci-dessus), Aline Aubertin, présidente de Femmes Ingénieures, explique avoir pensé au début « *bon... un de plus* ». Elle explique cependant par la suite :

*« Plus j'avance, et plus je me dis que oui [c'est intéressant cette convergence privé/public]. Parce qu'en fait, les femmes du domaine public, elles nous sont précieuses pour faire pression sur le monde politique. Enfin, faire avancer, et je pense que nous, on leur, on leur permet de mieux comprendre ce qui se passe dans le monde privé qu'elles connaissent pas forcément très bien. Donc en fait, c'est assez fertile. Y'a une sorte de complémentarité, il y a une fertilité, oui oui. »*

Ainsi, l'enquêtée explique l'intérêt du réseau à rejoindre 2Gap par la « fertilité » de la « complémentarité » des différentes compétences : les femmes de l'administration représentent un sas vis-à-vis du monde politique (là aussi, les champs administratifs et politiques sont assez poreux (Rouban, 2010)), qui, dans une vision instrumentale, est utile au réseau Femmes Ingénieures. C'est également le cas d'Ariane Bénard (BNP Paribas MixCity), qui explique encore plus clairement cette « complémentarité des compétences », en montrant ce qu'elle aussi peut apporter :

*« C'est pour ça que c'est important qu'on ait rejoint 2Gap, ça fait la liaison avec 2Gap, nous on sait bien faire au niveau de l'animation d'une association et des activités, des événements... mais on est moins bonnes en ce qui concerne le lobbying... Rejoindre un*

---

<sup>80</sup> <https://www.lejdd.fr/Societe/egalite-des-sexes-letat-en-panne-dexemplarite-lalerte-de-61-reseaux-professionnels-4052891>

*collectif de femmes, issues notamment du secteur public, elles elles sont très fortes à ce niveau... En fait finalement c'est la complémentarité qui est intéressante. Parce qu'elles quelque part, sur le lobbying elles sont très fortes, mais elles savent moins, elles ont moins de recul sur la vie d'une association et la façon dont on maintient une certaine forme de dynamisme au niveau de l'association, c'est aussi ce qui est intéressant aussi pour elle. [...] Et puis elles nous donnent des portes d'entrée, parce que forcément, elles savent... [...] Et de l'autre côté, les femmes du public comme je le disais elles vont avoir ce sens politique, cette expérience par rapport au lobbying, mais euh... quelques fois, y a besoin d'un peu de pragmatisme, et je pense que c'est une de mes forces ça. Enfin c'est ce que j'apporte au collectif. »*

Ainsi, en plus de représenter une « force de frappe » (du fait du nombre de personnes impliquées dans cette nébuleuse), 2Gap se distingue également des autres collectifs, d'après les enquêtées, du fait de sa complémentarité technique, qui en fait un réseau plus complet, plus efficace. Les femmes du secteur public apparaissent alors également comme les interfaces à la connaissance des rouages bureaucratICO-administratifs (Laurens, 2015b). Pour autant, il s'agit d'une complémentarité dans la mesure où la cause portée est partagée explique Aline :

*« Et finalement, peut être plus que comme une association qui travaille pour la cause des femmes, mais dans des... dans des domaines extrêmement extrêmement différents. Je m'explique, par exemple, un collectif comme Ensemble contre le sexisme, a un sujet porteur et super intéressant, mais par exemple dans lequel il y a une association qui s'appelle Excision, parlons-en. Une association sur les violences faites aux femmes, moi, ça... ça nous touche toutes, individuellement, en tant que en tant que personne. Mais... mais... c'est très loin de ce sur quoi on peut agir. Vous voyez ce que je veux dire ? Alors que finalement, une association comme Administration Moderne ou même les Femmes de l'Intérieur, qui agit pour que il y ait plus de femmes dans les postes de pouvoir, bah nous, ça nous parle aussi pour qu'il y ait plus d'ingénieures dans le privé, dans les sphères du pouvoir. Enfin... donc, en fait, euh, comment dire, il y a davantage de possibilités de... de travailler ensemble et de contribuer et collaborer. »*

Ainsi, il est nécessaire pour l'efficacité du collectif, d'être complémentaires certes, mais de garder une expertise commune, au risque de ne pas « [pouvoir] agir ». En creux, c'est donc « l'égalité élitiste » (Pochic, 2018) qui est consacrée au sein de cet espace de mobilisation, puisqu'il est écarté des collectifs jugés trop éloignés de l'espace de la cause des femmes dirigeantes.

Il aurait cependant été intéressant d'avoir davantage de témoignages des femmes issues du secteur public, et investies dans 2Gap, pour voir si le discours tourné autour de la complémentarité est également mobilisé. En effet, les ressorts de la complémentarité sont forcément différents, puisqu'il se dégage ici que l'administration représente pour les réseaux du secteur privé une possibilité d'accès aux plus hautes sphères étatiques. Il aurait donc été intéressant de savoir ce qui pousse le secteur public à s'associer au secteur privé, au-delà du discours officiel prononcé. On voit bien ici qu'il y a un « écart à la norme » vis-à-vis du discours officiel, dans la mesure où les entretiens permettent de dégager une utilisation instrumentale du collectif, pour les intérêts propres

de chaque réseau : avoir accès à un nouvel espace de lobbying, et à un « capital bureaucratique » (Bourdieu & Christin, 1990).

Cette seconde sous-partie a ainsi voulu rendre compte de l'espace au sein duquel cette mobilisation *par* et *pour* les femmes dirigeantes évolue, au-delà des ressorts individuels de l'engagement. Caractérisé par un degré d'entre-soi fort (celui des femmes dirigeantes), cet espace a également su capitaliser les ressources de chacune, permettant de faire de 2Gap un « super- » réseau, plus intéressant et plus efficace que les collectifs déjà existants.

### 3. Des liens ambigus avec l'État « à réformer »

Pour conclure ce premier chapitre dont l'objectif est de contextualiser l'espace au sein duquel s'effectue le travail de lobbying des réseaux de femmes dirigeantes, il est nécessaire de revenir sur les liens entre ceux-ci et l'État. Interlocuteur et cible du lobby, l'État représente une entité avec laquelle les liens sont ambigus : à la fois mauvais employeur (dans le cas de la fonction publique) *sur* lequel il faut agir, les réseaux sont cependant de plus en plus sollicités par l'État (ce qui leur octroie, dans le même sens, une légitimité). Il devient par là même, un moyen *par* lequel agir. Enfin, parce que ce sont également les interactions *avec* l'État qui nous intéressent, on verra que le champ politique regorge également d'une multitude d'alliées.

#### 3.1 L'État, mauvais employeur ?

Pour les hautes-fonctionnaires engagées dans la cause des femmes dirigeantes, l'État représente, avant tout, un « mauvais employeur » : la gestion des carrières est adossée aux principes de « masculin-neutre » et de « disponibilité extensive » (Marry et al., 2017 ; Guillaume & Pochic, 2007). La comparaison avec le secteur privé est alors utilisée comme contre-poids pour montrer les insuffisances étatiques.

#### *Une critique de l'État employeur...*

Ces dernières années, et notamment sous le joug de l'association Administration Moderne, les réseaux féminins de la fonction publique se sont attelés à émettre une critique de plus en plus directe vis-à-vis de l'État. Si celui-ci a mis en place un certain nombre de mesures favorisant l'égalité professionnelle dans la fonction publique au cours des dernières décennies, les membres des réseaux prennent pour autant de plus en plus conscience que l'État n'est lui-même « [pas] exemplaire »<sup>81</sup> sur ces problématiques-là.

Tout d'abord, la fonction publique et notamment certains ministères régaliens, sont considérés comme particulièrement « hostiles » aux femmes. L'arrivée de femmes dans des institutions, jusqu'alors très majoritairement masculines peut en effet favoriser l'expression de remarques tant condescendantes que sexistes (Marry et al., 2017). Pour prendre l'exemple du ministère des Armées, Chantal, nous racontait : « *c'est à dire qu'il y a encore plein de vieux*

---

<sup>81</sup> L'expression renvoie à une démarche initiée par l'État par le biais d'une circulaire (2008). Celle-ci exige que les ministères établissent un plan « administration exemplaire et intégré » dans leur fonctionnement interne, qui développe les critères de responsabilités environnementales et sociales qu'ils promeuvent auprès de l'ensemble des acteurs de la société.

*schnocks qui ne veulent pas de femmes, donc de toute façon ils vont faire des courbettes mais au fond ils se disent "elle elle nous emmerde". Faut être clair hein, c'est ça qui se passe, en particulier dans les armées. » Pour Chantal, il s'agit d'un milieu « stéréotypé », « hyper catho-tradi (sic), qui vit encore dans un siècle qui n'est peut-être pas pour certains le XXIe hein, ils sont au XIXe ».*

Au-delà de l'ambiance professionnelle pesante et hostile que peut constituer l'État en tant qu'espace de travail, est également critiquée la gestion des carrières, adossée justement au « masculin-neutre » (Marry et al., 2017 ; Guillaume & Pochic, 2007). Ainsi, le déroulé-type de carrière pour pouvoir accéder aux postes à responsabilités au sein du ministère prend pour référence la disponibilité de ce masculin-neutre aux dépens des réalités auxquelles les femmes sont confrontées. Chantal revient notamment sur ses propres difficultés :

*« J'ai eu deux enfants entre deux diplômes, trois mutations et une OpEx, enfin vous voyez quoi. [...] Et puis j'ai divorcé et je me suis retrouvée... [...] toute seule, avec deux petits gamins sur les bras qui avaient 4 et 8 ans et euh bon... j'ai plus essayé de limiter la casse [...]. Et puis souvent même des chefs qui vous enfoncent la tête sous l'eau, qui vous disent "oh et toi tu pars quand en OpEx" moi j'étais là, je tremblais, parce que j'avais mes gamins, il fallait que je m'en occupe et c'était compliqué ».*

En ce sens, le rapport au temps est revenu dans la plupart de nos entretiens avec des hautes-fonctionnaires. Le temps est en effet un principe de classement hiérarchisant au sein de la haute fonction publique, supposant une disponibilité extensive pour les grades les plus élevées (Favier, 2015). L'injonction à la mobilité et à la présence au bureau sur de longues plages horaires est particulièrement difficile à gérer (*ibid*), notamment dans la mesure où les enquêtées pour lesquelles nous avons pu recueillir l'information ont un style de vie familial traditionnel, à savoir en ménage hétérosexuel avec enfants (Marry et al., 2017). Isabelle Guion de Méritens, présidente de Femmes de l'Intérieur et gendarme expliquait ainsi l'an dernier :

*« J'ai toujours été confrontée à cette question de la gestion du temps, de l'équilibre vie familiale / vie professionnelle. On prend beaucoup sur notre vie personnelle en fait pour traiter tous les aspects de notre vie professionnelle. [...] Il faut vraiment une très solide organisation familiale. [...] Ça n'empêche pas les loupés, les frustrations, parce que par moments on est très peu là, et on va manquer des pans entiers du développement d'un enfant, on n'est pas là pour l'accompagner chez le médecin, ou au bon moment quand il en aurait besoin, malheureusement. »*

Isabelle ajoutait d'ailleurs, lors du débat organisé par Acteurs Publics, le 17 décembre : « nos pratiques RH doivent être revues pour mieux identifier les moments de ruptures ou "d'écarts" dans la carrière des femmes et les accompagner au bon moment ».

Par ailleurs, les politiques mises en place semblent également insatisfaisantes, et ce, en deux points : parce que les dispositifs en soi sont insuffisants (voire contre-productifs), mais aussi parce que les règles semblent peu claires. Tout d'abord, Agnès Arcier, dans les recommandations qu'elle

partageait lors du séminaire du HCEfh (le 13 avril 2021), faisait part du « *manque de rigueur et [des] détournements actuels* ». En effet, dans le cas des quotas de sexe aux primo-nominations par exemple, il arrive que certaines pratiques (telles que le fait d'aller chercher une femme en dehors du vivier pour remplir le quota) détournent le dispositif de ses objectifs. Encore faut-il rappeler que 6 ministères ont dû payer une amende pour non-respect des quotas pour l'année 2018. Enfin, certaines politiques, qui n'ont pas pris en compte « l'impact genré », jouent en la défaveur des femmes, rappelle Pierrick Lozé lors de ce même séminaire : c'est le cas de la fusion des régions, qui a entraîné un resserrement des emplois de direction générale, ce qui bénéficie globalement aux hommes (ou en tout cas, rend l'accès des femmes à ces postes encore plus compliqué), ce qui était pourtant déjà anticipé (Marry et al., 2017). Dans un second temps, il s'agit de « *simplifier la règle paritaire qui doit s'appliquer* » (Agnès Arcier). En effet, les lois actuelles tendent à maintenir un certain flou, tant dans ce qui est attendu (définir l'égalité professionnelle), que dans le champ d'application (Milner et al. 2019). Hélène Crocquevieille<sup>82</sup>, qui ne remet pas forcément en cause la « bonne foi » des acteurs intervient directement sur la question : les règles, nombreuses et se déclinant selon les types d'établissement, ne permettent ni l'appropriation du dispositif, ni la mise en place (voire le contrôle) de celui-ci. Finalement « *plus la règle est simple, plus elle est facile à appliquer derrière* ».

### ***... Notamment mises au jour par la comparaison avec le secteur privé***

Comme il a précédemment été montré dans la partie sur les solidarités entre les femmes des différents secteurs professionnels (partie 2.2), les hautes-fonctionnaires s'appuient notamment sur ce qui est mis en place en termes d'obligations pour soutenir l'accès des femmes aux postes de pouvoir dans le secteur privé pour asseoir leurs critiques vis-à-vis de l'État. Le secteur privé devient ainsi le référentiel des politiques d'égalité, notamment via l'efficacité des 40% au minimum d'administratrices. En effet, il est intéressant de noter que, même si les chiffres ne le confirment pas toujours<sup>83</sup>, voire l'infirmement (les cadres sont plus féminisés dans le public) il y a au sein de ce féminisme de marché, une impression généralisée que le secteur privé serait « en avance » sur le secteur public par rapport à la féminisation du pouvoir (du fait du plus grand nombre de dispositifs législatifs mis en place). Ariane Bénard (présidente de BNP Paribas MixCity) nous dit ainsi :

---

<sup>82</sup> Hélène Crocquevieille est contrôleur général, cheffe du Contrôle général économique et financier (CGEfi), et responsable du réseau « Femmes de Bercy », du ministère de l'économie et des finances.

<sup>83</sup> Des statistiques réalisées par Elsa Favier et Julien Gros, issus des recensements de la population 2006, 2011 et 2017 de l'enquête Emploi, montrent qu'il y a 48,2% de hautes-fonctionnaires (Etat, collectivités locales, hôpitaux), pour respectivement 24,3% et 30,8% de cheffes d'entreprise >500 employées et cadres dirigeantes de grandes entreprises.

« A : j'ai plutôt une vision positive du milieu bancaire. Je... je trouve en fait qu'on est plutôt moins en retard que... que certaines, que certains lieux, certaines entreprises. On parlait du public tout à l'heure... [...] moi je débarquais, mais je pensais que la fonction publique, je me disais, c'est sûr le secteur public, y a des lois, doit bien y avoir de l'exemplarité, et bien que nenni ! Ils sont même bien plus mauvais que le privé. Et la loi Copé-Zimmermann que nous avons appliquée bien chez nous, eux c'est la loi... comment ça s'appelle... »

E : Sauvadet

A : Sauvadet, voilà, euh... la loi Sauvadet, typiquement, elle existe mais... mais où est-elle appliquée ? Bah pas vraiment partout, voire même nulle part. »

Le *benchmarking*<sup>84</sup> jusqu'alors plutôt inter-étatique, ou inter-organisationnel (Blanchard, 2018), est ainsi la clé de voûte de l'argumentation utilisée par les femmes hautes-fonctionnaires. Il donne à voir les disparités entre les deux secteurs professionnels, mais également les solutions possibles et enviables. Finalement, il accorde une sorte de « pragmatisme » aux hautes-fonctionnaires qui s'emparent du *benchmarking*, outil de plus en plus mobilisé et légitime au sein de l'administration (Bruno & Didier, 2013).

Lors du séminaire organisé par l'AATF (Association des Administrateurs Territoriaux de France), « Femmes dirigeantes dans la Haute fonction Publique, enfin l'Égalité ? », Nathalie Pilhes, présidente de 2Gap, explique ainsi :

« Il suffit de voir ce qui se fait dans le privé, c'est ce qu'on fait avec 2Gap, et on voit que dans le secteur public on n'applique pas ce qu'on fait dans le secteur privé. Dans le secteur privé, on a des quotas de stock, alors que dans le public, c'est des quotas de flux. Dans le privé, il y a l'index qui a un effet vertueux sur la réputation de l'employeur, dans le secteur public on ne publie même pas les chiffres de l'application de la loi Sauvadet. »

La comparaison — et le rythme de la phrase en miroir (« dans le privé... dans le public ») — donnent ainsi de la légitimité à l'argument de Nathalie Pilhes.

Cette comparaison avec le secteur privé permet également de critiquer ce qui serait une mise à l'agenda différenciée, encore davantage percutante dans la mesure où deux projets de loi sont en cours, un dans chaque secteur professionnel. Le projet législatif d'Amélie de Montchalin est ainsi critiqué, en ce qu'il ne consacre pas suffisamment de place à l'égalité professionnelle<sup>85</sup>, en témoigne la tribune d'Agnès Arcier<sup>86</sup> :

« Le secteur privé a commencé à comprendre que la mixité est totalement corrélée à la performance. Les études se sont ainsi multipliées sur ce sujet, et de grands patrons l'évoquent. Dans le secteur public, cependant, de très nombreux dirigeants refusent encore

---

<sup>84</sup> Le *benchmarking* renvoie à une « procédure de quantification qui traduit des situations et des actes en résultats chiffrés, c'est-à-dire en performances, de façon à les évaluer et à les comparer » (Bruno & Didier, 2013, p. 26, in Blanchard, 2018).

<sup>85</sup> Est notamment critiqué le fait que dans le « Chapitre Ier : Dispositions générales relatives à l'encadrement supérieur de l'État (Articles 1 à 6) », n'est faite aucune mention de l'égalité femmes-hommes. La suite de l'ordonnance comprend deux fois les termes de « représentation équilibrée », au sujet de la composition du conseil consultatif (chap 2. Articles 7 et 8).

<sup>86</sup> Issu de « La parité, priorité oubliée de la réforme de la haute fonction publique », Agnès Arcier, *Le Monde*, 08/06/2021. ([https://www.lemonde.fr/idees/article/2021/06/08/la-parite-priorite-oubliee-de-la-reforme-de-la-haute-fonction-publique\\_6083303\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2021/06/08/la-parite-priorite-oubliee-de-la-reforme-de-la-haute-fonction-publique_6083303_3232.html))

*de voir le lien entre un véritable partage des niveaux de décision et une meilleure gouvernance et efficacité publiques. »*

Il est plus largement demandé à ce que la proposition de loi de Marie-Pierre Rixain, qui concerne le secteur privé, soit étendue également au secteur public<sup>87</sup>. Ainsi, Nathalie Pilhes tweetait : « *L'égalité est un principe constitutionnel. Les outils mis en œuvre dans le secteur privé peuvent et doivent s'appliquer au public. La PPL sur l'#égalité pro #femmes hommes est l'opportunité à saisir. @2GapF #exemplarité #egapro* »<sup>88</sup>.

La critique de l'État est donc ce qui nourrit — et finalement, est également la raison d'être — des réseaux féminins de la fonction publique. L'argumentaire déployé s'attache à comparer la situation entre les deux secteurs professionnels pour montrer leurs disparités de traitement. Ce discours est également, sans doute, davantage audible, et fait sens, notamment pour des anciennes cadres du secteur privé ayant rejoint le champ politique et participant à la « modernisation libérale » (Gervais & Pelletier, 2019) de l'administration (Amélie de Montchalin et Bénédicte le Deley notamment, ce qu'on verra plus loin).

### 3.2 La reconnaissance accrue des réseaux par l'État

Mais si l'État est vivement critiqué en tant qu'employeur, il représente également le moyen d'action : en effet, c'est bien *par* l'État que les politiques de quotas sont mises en place. C'est aussi l'État qui octroie, en sollicitant les réseaux, une légitimité à ceux-ci en tant qu'acteurs et partie prenante de ces politiques d'égalité. De fait, les liens sont plus ambigus et plus complexes que la première dimension montrée ci-dessus.

#### ***Une sollicitation des réseaux par les pouvoirs publics...***

Les syndicats constituent toujours les acteurs légitimes du dialogue social dans la fonction publique : « *la légitimité est toujours plutôt syndicale, avec le dialogue syndical, tout ça...* » nous expliquait ainsi Valérie sur les interlocuteurs de la DGAFP. Il y a ainsi « *un oeil bienveillant vis-à-vis de ces associations [féminines ministérielles], des invitations mutuelles, mais l'interlocuteur principal reste l'administration, avec un dialogue social classique. Par contre, les réseaux ont un rôle de promotion interne, avec tout l'aspect coaching/mentoring* ». Face à l'échec du dialogue

---

<sup>87</sup> Voir également « "Egalité des sexes, l'Etat en panne d'exemplarité" : l'alerte de 61 réseaux professionnels », *Le Journal du dimanche*, 19/06/21. (<https://www.lejdd.fr/Societe/egalite-des-sexes-letat-en-panne-dexemplarite-lalerte-de-61-reseaux-professionnels-4052891>)

<sup>88</sup> Tweet de Nathalie Pilhes, du 21/06/21 (<https://twitter.com/nathaliepilhes/status/1406942213318365191>).

social au sein de leur administration d'appartenance — Valérie rappelant que ce sont bien les syndicats qui ont toujours la légitimité dans cette arène de négociation<sup>89</sup> — le lobby étatique apparaît donc également comme l'espace au sein duquel les réseaux peuvent se reporter et « agir »<sup>90</sup>. Lors de leur audition par la délégation aux droits des femmes quant au projet de loi de transformation de la fonction publique, Agnès Arcier et Nathalie Pilhes disaient, par rapport à l'absence de sollicitation des ministères :

*« Ce ne sont, à aucun moment, les ministères qui ont pris l'initiative de créer les réseaux de femmes, ce sont bien les femmes des différents ministères qui ont pris l'initiative de se réunir et de parfois proposer à l'administration de soutenir. C'est exclusivement comme cela que ça s'est passé. À Bercy le ministère a fini par accepter de soutenir, et ne fait pas plus que cela. Il n'y a pas plus d'impact, d'intégration dans les politiques RH. »<sup>91</sup>*

Pour autant, les réseaux sont largement auditionnés par les pouvoirs publics (aussi bien par les ministres, que par les députées et sénatrices des délégations droits des femmes du parlement), en témoigne cette audition pour la loi de transformation de la fonction publique. Très récemment encore, dans le rapport n°4143<sup>92</sup> au sujet de la proposition de loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle, 2Gap (avec Nathalie Pilhes, Catherine Ladousse, Marie L'Hermitte, Agnès Saal, Dominique Lassus-Minvielle, Dominique Boggi et Carol Lambert) a été auditionné en tant que collectif. Mais ont aussi été auditionnées à titre individuel Chiara Corazza du Women's Forum (très proche de 2Gap, invitée aux mêmes événements et parfois citée en entretien), et Anne-Sophie Panseri, présidente de Femmes cheffes d'entreprise (FCE), également membre de 2Gap.

C'est notamment sous le gouvernement Macron que les réseaux gagnent en visibilité : *« Marlène Schiappa a demandé à ce que les associations ministérielles soient davantage sollicitées il y a environ 2 ans, mais on a refusé... [la légitimité étant toujours syndicale] »*. Valérie revient ainsi sur le fait que les réseaux n'ont pas la légitimité du dialogue social, mais on apprend

---

<sup>89</sup> Il faut souligner que les directions de l'Etat, comme celles du privé, sont de toute façon obligées de négocier sur l'égalité avec les syndicats.

<sup>90</sup> Le mémoire de Master 1 montrait en effet que la volonté d'autonomisation des réseaux ministériels vis-à-vis de leur institution d'appartenance était notamment due au manque de reconnaissance que leur octroyait cette dernière (leur non-sollicitation dans le dialogue social notamment).

<sup>91</sup> Propos d'Agnès Arcier retranscrits à partir de la vidéo de l'audition d'Administration Moderne, le 04/04/2019 ([http://videos.assemblee-nationale.fr/download.php?downloadFilename=http://anorigin.vodaly.com/vod/mp4/ida/domain1/2019/04/encoder2\\_20190404154042\\_1\\_35056\\_4387796.mp4](http://videos.assemblee-nationale.fr/download.php?downloadFilename=http://anorigin.vodaly.com/vod/mp4/ida/domain1/2019/04/encoder2_20190404154042_1_35056_4387796.mp4))

<sup>92</sup> Rapport fait AU NOM DE LA COMMISSION DES AFFAIRES SOCIALES SUR LA PROPOSITION DE LOI visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle PAR MME MARIE-PIERRE RIXAIN. (<https://www.assemblee-nationale.fr/15/rapports/r4143.asp>)

également que Marlène Schiappa, tout comme Laurence Rossignol avant elle, participe à leur institutionnalisation, aux dépens d'autres associations féministes<sup>93</sup>.

Si les réseaux étaient donc (invités à être) sollicités par les pouvoirs publics et l'administration avant même l'existence de 2Gap<sup>94</sup>, force est de constater que ça l'est encore davantage depuis la création du collectif : après quelques mois d'activité, le collectif est déjà reçu par Marlène Schiappa<sup>95</sup>, trois cabinets ministériels<sup>96</sup>, à l'Élysée<sup>97</sup>, ainsi que par Elisabeth Moreno et Amélie de Montchalin, avec qui les liens ont évidemment perduré dans le contexte des différents projets législatifs (et des sociabilités communes, que l'on verra un peu plus loin). Laurence Trastour-Isnart, députée Les Républicains et rapporteure de la loi sur l'émancipation économique des femmes, explique pendant notre entretien qu'elle trouve que « *les réseaux sont très bien, on les consultait moins il y a 25 ans, mais parce qu'il n'avaient pas la même place* ». Annick Billon, présidente de la délégation droits des femmes au Sénat, a reçu, de son côté, le collectif le 21 juillet, pour discuter de la proposition de loi de Marie-Pierre Rixain. En entretien, elle nous expliquait que les réseaux « *restai[ent] des interlocuteurs très importants* ».

Ceci n'est pas étonnant : déjà observée à partir de l'étude effectuée dans le mémoire de Master 1, la mise en collectif facilite le dialogue avec l'État. L'inter-réseaux de la fonction publique leur permettait ainsi d'être auditionnées par Olivier Dussopt, tandis qu'à l'échelle ministérielle, les réseaux peinaient à être reconnus<sup>98</sup>. 2Gap permet ainsi de rassembler un acteur clairement identifié, qui représenterait l'ensemble des femmes dirigeantes. Cela facilite finalement le travail des pouvoirs publics, dans la mesure où l'interlocuteur, unique et identifiable, permet de ne pas avoir à multiplier les échanges avec différentes entités. Encore une fois, s'il est intéressant de voir ce que les mobilisations font à l'État, il est tout aussi pertinent de voir ce que l'État fait aux mobilisations (Bereni, 2009b), et notamment, le travail d'adaptation aux modalités du dialogue étatique. Le rassemblement en un collectif permet également à des réseaux, jusqu'alors peu (ou pas) sollicités par l'État de finalement y avoir accès : Ariane Bénard explique ainsi que grâce au réseau, elle a pu

---

<sup>93</sup> Voir « Dans les réseaux “féministes” du CAC 40 », par Maïlys Khider et Timothée de Rauglaudre, *Le Monde diplomatique*, décembre 2020.

<sup>94</sup> Par exemple, Agnès Arcier et Nathalie Pilhes d'Administration Moderne, ont été auditionnées par Olivier Dussopt lors de la loi de transformation de la fonction publique de 2019.

<sup>95</sup> [https://www.femmes-ingenieures.org/offres/gestion/actus\\_82\\_40722-1/cr-reunion-2-gap-avec-marlene-schiappa-le-16-06-20.html](https://www.femmes-ingenieures.org/offres/gestion/actus_82_40722-1/cr-reunion-2-gap-avec-marlene-schiappa-le-16-06-20.html)

<sup>96</sup> <https://2gap.fr/2gap-en-action/>

<sup>97</sup> <https://twitter.com/2gapf/status/1299001672962736131>

<sup>98</sup> Le mémoire de Master 1 montrait que les liens des réseaux ministériels avec leur institution de rattachement étaient complexes : s'ils se voyaient octroyer un certain nombre de ressources (financières, symboliques), des résistances internes, notamment masculines, continuaient à les marginaliser.

échanger avec Cédric O (secrétaire d'État chargé du Numérique). Le réseau BNP Paribas Mixcity n'avait jusque-là jamais été auditionné.

### **... Qui permettent en échange de redorer l'image de l'État ?**

Pour autant, si les réseaux sont auditionnés par l'État, et ce aux dépens d'autres pôles de l'espace de la cause des femmes, c'est sans doute également parce qu'ils correspondent davantage à un type de mobilisation audible par l'État : moins contestataire (Boni-Le Goff, 2010), et compatible avec les fondements idéologiques du néolibéralisme (Rottenberg, 2014).

En ce sens, le gouvernement de Macron et les réseaux féminins partagent également une proximité idéologique. Consacrant une « égalité élitiste » (Pochic, 2018) réservée aux femmes de l'élite et qui ne remet pas en cause le système global, cette mobilisation apparaît comme une « mobilisation respectueuse »<sup>99</sup>, en ce qu'elle constitue un « militantisme consensuel » (Boni-Le Goff, 2010). Les réseaux féminins professionnels représentent en ce sens un « faire-valoir » de l'institution étatique (*ibid*), qui peut, par la suite, se vanter de ses efforts en termes d'égalité professionnelle et de l'écoute accordée aux mobilisations féminines.

En ce sens, la prise de parole de Chiara Corazza, lors du dixième anniversaire de la loi Copé-Zimmermann au Sénat (le 21 janvier 2021) est assez éloquente :

*« Nous sommes fières, grâce à votre loi, que la France soit championne du monde de la représentation des femmes dans les conseils d'administration ! [...] On doit aussi se féliciter que la France soit le pays qui, dans le monde, favorise le plus le travail des femmes. Dans quel autre pays au monde, en effet, les femmes peuvent-elles ne pas travailler le mercredi, sans craindre pour leur carrière ? Dans quel autre pays au monde les familles reçoivent-elles des aides pour faire garder leurs enfants à domicile ? Dans quel autre pays au monde peut-on déposer ses enfants à l'école à partir de 8 heures et venir les chercher après 17 heures ? Dans combien de pays au monde y a-t-il des milliers de crèches réparties sur tout leur territoire ? Nulle part, sauf en France, et on ne le dit pas assez ! Tous ces dispositifs ont concouru et concourent à ce que les femmes construisent leur parcours et s'investissent dans leur carrière professionnelle ou politique. Je pourrais aussi évoquer l'index Pénicaud, dont l'esprit commence à s'exporter à l'étranger. Bref, soyons fières de nous. »*

Une grande partie de son discours a pour propos de féliciter la France, « championne du monde », enthousiasme partagé par Catherine Ladousse qui prend la parole à sa suite. La mise en scène des « réussites » de la France, qui serait le « *pays qui, dans le monde, favorise le plus le travail des femmes* », constitue évidemment une parole tout à fait audible pour les pouvoirs publics et célèbre aussi l'action du gouvernement Macron, tant décrié par ailleurs par les associations

---

<sup>99</sup> Les termes de « mobilisation respectueuse » (Boni-Le Goff, 2010) sont eux-mêmes repris de la notion de « révolution respectueuse » (Marry, 2004).

féministes sur le manque de moyens notamment pour la lutte contre les violences faites aux femmes.

On observe ainsi que les réseaux prennent de plus en plus de place dans « l'espace de la cause des femmes » institutionnel (à savoir, l'espace constitué par le pôle politique au gouvernement). Ils participent notamment à redorer les pratiques et les résultats étatiques en matière d'égalité, en ce que leur critique reste « audible », et peu contestataire.

### 3.3 Une multitude d'alliées au sein des femmes politiques

Finalement, si l'État représente l'entité *sur* et *par* laquelle il est possible d'agir, il regorge également d'une multitude d'alliées *avec* lesquelles agir. C'est ce dernier point que l'on veut aborder dans cette sous-partie. En effet, que ce soient des femmes cadres du privé qui font partie du gouvernement ou des députées (notamment au sein des délégations aux droits des femmes), plusieurs femmes du champ politique (souvent elles-mêmes anciennes cadres du privé) expriment leur soutien (et proximité) avec les réseaux féminins professionnels.

#### ***Des sociabilités communes***

L'importation des méthodes de gestion inspirées du secteur privé au sein de la fonction publique n'est pas nouvelle (Gervais, 2012 ; Bezès, 2008), mais le gouvernement Macron, en promouvant dans sa campagne l'entrée de la société civile (surtout des cadres du privé<sup>100</sup>) a ainsi accentué ce processus (Gervais & Pelletier, 2019). Le champ politique a été investi par de nouvelles actrices et acteurs, proches de l'entreprise, et donc de « l'ethos managérial », porté par les réseaux féminins professionnels (du secteur privé, mais également de plus en plus de la fonction publique, avec le glissement rhétorique de la mixité bonne pour la performance (Amintas & Junter, 2009) — on l'abordera davantage plus loin (chapitre 3 partie 3)).

Il n'est donc pas étonnant de voir que ces femmes issues de la « société civile entrepreneuriale » (Michon, 2019), anciennes femmes dirigeantes du secteur privé, ont été membres, pour certaines, de ces mêmes réseaux féminins professionnels.

---

<sup>100</sup> 76% des député·es en marche seraient issu·es du monde de l'entreprise (source : <https://www.humanite.fr/76-des-deputes-en-marche-issus-de-lentreprise-640939>). Sébastien Michon (2019) parle ainsi d'une « société civile entrepreneuriale ».

C'est notamment le cas d'Elisabeth Moreno, actuelle Ministre déléguée chargée de l'Égalité femmes-hommes, la Diversité et l'Égalité des chances au sein du nouveau gouvernement. En effet, Elisabeth Moreno a été membre du Cercle InterElles. Catherine Ladousse évoque sa relation avec la ministre, allant même jusqu'à dire qu'elle est à l'origine de sa réussite :

*« Catherine :[...] puis après on a travaillé avec les ministres successifs, et aujourd'hui évidemment la ministre, c'est une de mes amies, puisque c'est Élisabeth Moreno qui était chez Lenovo avant (rires).*

*E : Oui j'ai vu effectivement qu'elle avait même fait partie du Cercle InterElles ?*

*C : Oui elle a fait partie du cercle bien sûr. [...] Elisabeth Moreno raconte toujours qu'en fait elle était chez DELL, c'est un concurrent, et elle avait envie de changer. Elle avait plusieurs propositions, et elle avait vu une interview que j'avais donnée, donc c'était y a une dizaine d'années, et elle s'est dit "ben tiens, j'ai envie de rentrer dans cette boîte parce qu'elle [Catherine Ladousse] s'intéresse à ce sujet, et elle s'occupe des femmes". Et c'est comme ça qu'Elisabeth, qu'elle est rentrée chez Lenovo, et si elle était pas entrée chez Lenovo, elle serait pas ministre aujourd'hui, parce qu'elle a eu une grande visibilité, à ce moment là. »*

La nomination de la ministre a d'ailleurs eu droit à une publication sur le site du Cercle InterElles, dans laquelle son parcours est rappelé, et le mot de fin, accordé à Catherine Ladousse, insiste sur le fait « [qu']Elisabeth est une femme remarquable »<sup>101</sup>.

Au-delà de l'adhésion objective (avoir rejoint un réseau professionnel), nombre de femmes du champ politique partagent le même « habitus » de la femme dirigeante (passée par une école de commerce), que celui représenté par les réseaux féminins du privé. Amélie de Montchalin passe par HEC, Dauphine et Harvard, puis travaille entre autres chez BNP Paribas et Axa. Aujourd'hui ministre de la Transformation de la fonction publique, elle incarne la « modernisation libérale » (Gervais & Pelletier, 2019) de l'administration<sup>102</sup>, avec le projet législatif qu'elle porte.

Bénédicte Le Deley de son côté, passée en outre par Sciences Po et HEC et ancienne présidente de l'ANDRH<sup>103</sup>, a été nommée en septembre dernier à la tête de la DGAFP chargée des transitions dans les réorganisations. Elle a notamment participé à élaborer l'Index Pénicaud pour le secteur privé et voudrait le décliner pour le public — revendication que l'on trouve chez les réseaux féminins professionnels de la fonction publique. Ainsi, ont été nommées pour gérer la transformation de la fonction publique, des femmes cadres du privé, dont l'idéologie — et les techniques managériales — sont proches des réseaux féminins<sup>104</sup>.

<sup>101</sup> <http://www.interelles.com/cest-technique-est-ce-pour-elles/elisabeth-moreno-ministre-delegee-chargee-de-legalite-femmes-hommes-la-diversite-et-legalite-des-chances>

<sup>102</sup> Le nom du site internet du ministère est assez éloquent : <https://www.modernisation.gouv.fr/>

<sup>103</sup> Association nationale des DRH

<sup>104</sup> Il est cependant important de nuancer quelque peu cette affirmation : l'ordonnance du projet d'Amélie de Montchalin est rejetée par les réseaux féminins de la fonction publique. Il n'y est pas suffisamment question de l'égalité femmes-hommes. Par ailleurs, y est consacrée la mobilité, alors même qu'il s'agit d'une des principales critiques formulées par les réseaux. En ce sens, il aurait été intéressant de pouvoir être témoin d'une possible reconfiguration des relations entre ces réseaux et la ministre.

Enfin, au sein du parlement, les réseaux peuvent notamment compter sur Marie-Pierre Rixain et Céline Calvez (députée LREM), toutes deux invitées à des événements organisés par les réseaux<sup>105</sup>, et membres de la délégation aux droits des femmes. Elles ont des parcours assez similaires : elles étudient la science politique, puis passent par le CELSA en communication ; elles travaillent un temps dans le champ politique (en tant qu'assistante parlementaire et à la ville de Paris), avant de finalement devenir consultantes en communication. Marie-Pierre Rixain était ainsi invitée sur le stand du Cercle InterElles lors du rendez-vous annuel VivaTech, pour présenter sa proposition de loi. Catherine Ladousse tweetait ensuite : « *Merci @RixainMP pour votre engagement et vous pouvez compter sur le soutien des réseaux féminins et des entreprises engagées depuis longtemps pour promouvoir la mixité* », rappelant la proximité du réseau avec la députée.

### ***Des alliées conquises à la cause des quotas, ou à conquérir***

Il est finalement assez logique, qu'en conséquence, ces alliées du champ politique partagent les revendications des réseaux féminins, et notamment celle des quotas. Elles permettent ainsi de porter le sujet, notamment au niveau parlementaire. Les hommages des dix ans de la loi Copé-Zimmermann, tant à l'Assemblée nationale qu'au Sénat, ont ainsi été l'occasion pour chacune de montrer son soutien, tant à ladite loi, qu'à son élargissement au niveau des ComEx et CoDir — revendication notamment portée par 2Gap.

À plusieurs reprises, Elisabeth Moreno a pu expliquer que « *la parité, ce n'est pas la charité* », et qu'il fallait « *avancer plus vite et plus fort* », plaidant en ce sens « *pour des quotas dans les instances de direction pour faire bouger les lignes* »<sup>106</sup>. Marie-Pierre Rixain de son côté a profité de l'anniversaire de la loi Copé-Zimmermann pour partager le fait que la « *délégation travaill[ait] sur une proposition qui pourra s'en inspirer [de la loi Copé-Zimmermann], et qui débouchera sur un texte tout aussi ambitieux, [elle] le croi[t]* ». Cela a également été l'occasion pour d'autres députées et sénatrices, moins attendues, Alexandra Borchio-Fontimp (LR) et Laure Darcos (LR), de marquer leur accord avec les politiques de quotas.

Par ailleurs, les réseaux sont également soutenus en tant qu'acteurs légitimes de l'égalité, en témoigne la présence d'Amélie de Montchalin et de Céline Calvez (en vidéo pré-enregistrée) au débat annuel d'Administration Moderne, le 4 mars dernier. Leur prise de parole respective consacre également le rôle des réseaux :

---

<sup>105</sup> Se référer au tableau des observations (annexe n°2) pour voir la composition de celles-ci.

<sup>106</sup> Extrait issu de l'observation de l'anniversaire de la loi Copé-Zimmermann à l'Assemblée nationale.

« Amélie de Montchalin : *Je compte sur vous à mes côtés pour être ces aiguillons et vérifier que les plans soient appliqués. Merci aussi aux hauts fonctionnaires à l'égalité, je vois Agnès Saal (Agnès Saal sourit).* »

« Vidéo de Céline Calvez : *Il faut aussi que les gens se connaissent, donc on a besoin du travail des réseaux, il faut que les femmes se connaissent [notamment au sujet des possibilités de médiatisation des femmes expertes]* »

On nuancera cependant l'adhésion totale d'Amélie de Montchalin aux revendications de 2Gap : Françoise Belet nous apprend en effet que cette dernière est opposée aux quotas, et préfère user du volontarisme. Elle a ainsi pour intention de calquer le modèle des carrières au sein de la fonction publique aux normes du secteur privé :

*« La diversité des expériences acquises constituera la principale condition d'accès aux fonctions supérieures. Les missions opérationnelles seront privilégiées pour les premiers emplois plutôt que les fonctions juridictionnelles, de contrôle ou d'inspection. Les expériences dans les services déconcentrés ou au sein des opérateurs de l'Etat, là où l'action publique se déploie concrètement au service de nos concitoyens constitueront des points de passage plus systématiques et davantage valorisés. Les mobilités seront rendues obligatoires pour se confronter à des environnements professionnels différents. Cette plus grande ouverture et cet élargissement des horizons seront le gage du renforcement de l'attractivité de notre fonction publique et de l'efficacité de l'action publique. [...] Une refonte des parcours de carrière des cadres supérieurs impose de mettre en place une véritable gestion des ressources humaines, plus stratégique et davantage individualisée. »<sup>107</sup>*

Passage en premier lieu par des « postes opérationnels », l'injonction à la mobilité (qui était pourtant déjà fortement présente dans l'administration), l'individualisation des carrières, etc. C'est d'ailleurs en réponse à cette ordonnance écrite au « masculin-neutre » qu'Agnès Arcier a écrit, quelques jours plus tard, une tribune, à charge, largement repartagée sur les réseaux sociaux des réseaux<sup>108</sup>.

Les liens avec l'État sont donc complexes : il reste « à réformer », car en tant qu'employeur, son action pour l'égalité reste insuffisante. Il représente toutefois également le levier d'action privilégié, et sollicite d'ailleurs de plus en plus les réseaux — ce qui doit être mis en lien avec la « mobilisation respectueuse » qu'ils représentent. Enfin, les liens avec certaines femmes politiques, au sein de l'État, poussent à considérer ce dernier également comme une ressource et un soutien. Les rapports à l'État sont donc particulièrement ambigus, et ne sauraient se réduire à une seule de ces dimensions.

---

<sup>107</sup> Rapport au Président de la République relatif à l'ordonnance n° 2021-702 du 2 juin 2021 portant réforme de l'encadrement supérieur de la fonction publique de l'Etat (<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043590601/>)

<sup>108</sup> « "Egalité des sexes, l'Etat en panne d'exemplarité" : l'alerte de 61 réseaux professionnels », *Le Journal du dimanche*, 19/06/21. (<https://www.lejdd.fr/Societe/egalite-des-sexes-letat-en-panne-dexemplarite-lalerte-de-61-reseaux-professionnels-4052891>)

Ce premier chapitre a ainsi eu pour objectif de contextualiser le lobbying pro-quotas des réseaux. En effet, il est important de comprendre l'espace de cette mobilisation avant d'aller plus loin dans le développement. Cet espace est caractérisé par un fort niveau d'interconnaissance aux différentes échelles évoquées (individuelle, à l'échelle des réseaux, et étatique). Ce « tout petit monde » doit cependant être nuancé : ce sont avant tout les « entrepreneuses de cause » sur qui nous avons placé la focale, car ce sont ces dernières qui « portent » la mobilisation, faisant des réseaux des groupes d'intérêt et des forces de lobbying.

## CHAPITRE 2 : Promouvoir les quotas *via* l'État

Après s'être concentrée sur l'espace de la mobilisation afin d'en comprendre le contexte d'émergence et d'évolution, ce second chapitre traite de la promotion des quotas *via* l'État. La première partie se penchera sur la remise à l'agenda politique : c'est parce que les quotas sont de nouveau mobilisés par l'État, que la « structure des opportunités politique »<sup>109</sup> (Mathieu, 2004) actuelle rend possible la mobilisation des réseaux de femmes dirigeantes — qui en ont d'ailleurs fait leur cheval de bataille. Dans un second temps, on s'intéressera au répertoire d'action (Tilly, 1986) des réseaux, qui se caractérise par une « expertise », tant vis-à-vis des quotas que de la communication.

### 1. Un outil remis à l'agenda politique

L'annonce d'un projet de loi introduisant des quotas de sexe dans les ComEx et les CoDir en 2019 a permis de remettre cet instrument d'action publique sur l'agenda politique durant le mandat d'Emmanuel Macron. Depuis 2012 et la loi Sauvadet qui introduit des quotas de sexe pour les primo-nominations de certains postes à responsabilités dans la fonction publique, aucune loi sur l'égalité professionnelle n'avait remis en place des quotas. Brigitte Grésy disait en ce sens, lors de l'anniversaire des 10 ans de la loi Copé-Zimmermann à l'Assemblée nationale : « *il faut du temps, on a des pavés de 10 ans : la parité politique dans les années 2000, puis la parité économique dans les années 2010, et on a aujourd'hui un nouvel élan, 10 ans après* ». Ces paliers de 10 ans de latence témoignent du long processus de légitimation des quotas comme instrument d'action publique. La réflexion sera développée en quatre temps, reprenant les différents facteurs de légitimation : tout d'abord, on verra que la focale des politiques d'égalité professionnelle s'est placée, ces dernières années, sur les cadres dirigeant·es, puis, que la remise sur agenda est le fruit d'un travail de lobbying qui dépasse le simple fait des réseaux, avec l'implication nationale du HCEfh, mais également des pressions et incitations internationales provoquées par l'utilisation croissante d'outils de mesure et de comparaison comme le *benchmarking*. Dans un troisième temps, on montrera que les quotas ont finalement été « adoués » par les dirigeant·es politiques et économiques, avant de conclure sur la proposition de loi portée par Marie-Pierre Rixain.

---

<sup>109</sup> Le concept proposé par Lilian Mathieu entend « rendre compte de cette dépendance de l'activité contestataire à l'égard du politique » (Mathieu, 2004, p. 52).

## 1.1 Une focale des politiques d'égalité professionnelle placée sur les cadres dirigeant·es

Les quotas de sexe, tels qu'ils sont actuellement considérés et mis en place, ne concernent qu'une mineure partie des femmes dirigeantes ou « à potentiel ». Que ce soit au niveau des primo-nominations (dans la fonction publique) ou des conseils d'administration (dans le secteur privé), ces dispositifs consacrent une « égalité élitiste » (Pochic, 2018). Ils s'inscrivent plus généralement dans un contexte où la lutte pour l'égalité professionnelle se concentre sur le « plafond de verre » et le haut de la hiérarchie, souvent aux dépens des autres catégories professionnelles.

### ***La lutte contre le plafond de verre...***

Lors du webinaire du HCEfh (le 13 avril 2021) portant sur « La parité dans le secteur public », Elisabeth Moreno et Amélie de Montchalin ont toutes deux pu prendre la parole. Si elles rappellent chacune la ségrégation horizontale sexuée des emplois, avec le problème de « *sous-valorisation de certaines filières* » (composées pour la plupart d'effectifs majoritairement féminins), l'enjeu principal reste le plafond de verre, et les « *dernières marches, plus difficiles à franchir que les premières* ».

Dans la fonction publique, les quotas ne concernent que certains postes dans les primo-nominations : les « *principaux emplois de l'encadrement supérieur et dirigeant de l'État, des collectivités territoriales et de la fonction publique hospitalière* »<sup>110</sup>. Les cibles de ce dispositif sont donc les femmes aux parcours scolaires élitistes, notamment passées par l'ENA. Jusqu'à l'avènement de cet outil, les mesures d'égalité professionnelle dans les emplois publics étaient « non contraignante[s], dispersée[s] et discontinue[s] » (Edel, 2013, p. 125). Dans le secteur privé, les postes dans les conseils d'administration, ne s'adressent, eux aussi, qu'aux femmes cadres dirigeantes — les administratrices sont généralement issues de grandes écoles, avec des carrières brillantes, passées par des grandes entreprises, et cumulant divers types de capitaux (Bender et al., 2016).

Cette focale est le fruit de différents facteurs. Tout d'abord, les ressources de mobilisation que constituent les réseaux de femmes dirigeantes, notamment depuis le début des années 2010 (Rabier, 2013) ; la diffusion du cadrage de la « grammaire paritaire (Bereni & Revillard, 2007) ; et enfin la structure d'opportunités (Mathieu, 2004) caractérisée par le contexte politico-managériale des nouvelles méthodes de management qui rendent particulièrement recevables les discours sur la

---

<sup>110</sup> « Les nominations équilibrées dans l'encadrement supérieur de la fonction publique » (<https://www.fonction-publique.gouv.fr/nominations-equilibrees-dans-lencadrement-superieur-de-la-fonction-publique>)

diversité bonne pour la performance ou sur la « modernisation » de l'État. Le discours sur la diversité comme richesse pour l'entreprise (Bereni, 2009a), implique de concentrer les efforts sur les postes à enjeux, puisqu'il s'agit de détecter les « talents » ou les « hauts potentiels » qui profiteront à l'entreprise, aux dépens des salariées moins élevées dans l'échelle salariale. La réforme de la fonction publique que présente Amélie de Montchalin met ainsi en place un « *vivier de talents interministériels de femmes, avec sans doute un “vivier jeune”, et un “vivier expérimenté”* »<sup>111</sup>. Si l'État s'est emparé d'instruments d'action publique pour favoriser l'égalité professionnelle, force est de constater que l'unique cible de ceux-ci sont les femmes cadres supérieures, aptes à remplir « les viviers », aux carrières déjà avancées ou passées par de grandes écoles élitistes.

Les dirigeantes étatiques, porteuses de ces mesures législatives, ne s'en cachent pas : la loi Copé-Zimmermann « *s'inscrit dans la continuité historique qui a enrichi la législation pour l'accès des femmes aux postes à responsabilités* »<sup>112</sup>. L'objectif de Marie-Jo Zimmermann était d'ailleurs, avant la fin de son mandat, de légiférer sur le public et le privé, en se « *batt[ant] pour les femmes qui étaient dignes* »<sup>113</sup>. La dignité est directement corrélée, ici, au fait d'être une femme « à potentiel ».

Ces dernières années, les politiques d'égalité professionnelle ont ainsi ciblé prioritairement les femmes cadres. L'État s'est focalisé sur des actions à court terme (féminisation des instances dirigeantes) aux résultats rapidement visibles, aux dépens d'une remise en cause structurelle des mécanismes de production des inégalités (Cockburn, 1989).

### **... Aux dépens du reste ?**

L'orientation des politiques publiques sur les femmes dirigeantes est à comprendre conjointement avec le manque d'efficacité des politiques étatiques dirigées vers le bas de la hiérarchie salariale. Cette dernière est davantage relayée au niveau des accords d'entreprise, dont plusieurs études ont montré qu'ils tendaient parfois à être de simples « coquilles vides » (Pochic et al. 2019 ; Milner et al., 2019). La sanction financière est en effet un des principaux leviers d'application des dispositifs d'égalité professionnelle (Jacquemart et al., 2020 ; Bender et al., 2015).

---

<sup>111</sup> Extrait de l'observation du séminaire du HCEfh (13/04/2021).

<sup>112</sup> Citation d'Annick Billon (présidente de la délégation droits des femmes) extraite de l'observation de l'anniversaire de la loi Copé-Zimmermann au Sénat, le 21/01/2021.

<sup>113</sup> Citation de Marie-Jo Zimmermann extraite de l'observation de l'anniversaire de la loi Copé-Zimmermann au Sénat, le 21/01/2021.

Elle est toutefois surtout appliquée dans le cadre des politiques de quotas<sup>114</sup>. Si l'index égalité de 2018 aurait pu constituer un contre-poids (une sanction de 1% de la masse salariale, comme pour l'absence de négociation, est prévu), force est de constater qu'il a tout d'abord été élaboré de sorte qu'il est très facile, pour les entreprises concernées, d'afficher un score tout à fait convenable, parfois loin des réalités (Coron, 2020). Aussi, les indicateurs se concentrent là encore sur le haut de la hiérarchie (les dix plus hautes rémunérations, l'écart de taux d'augmentations et de promotions, etc.), écartant d'autres problèmes structurels : la sur-représentation des femmes dans les emplois à temps-partiels, la ségrégation professionnelle horizontale, etc. (Coron, 2020 ; Binet, 2021). D'autre part, l'index égalité professionnelle a été rendu obligatoire pour le secteur privé seulement, les trois fonctions publiques n'étant pas concernées par cette mesure dans la loi Avenir professionnel de 2018.

Le lobby des réseaux de femmes dirigeantes, incarné par 2Gap, assume cependant la focale de leur action sur le plafond de verre et la nécessité qu'a l'État à poursuivre celle-ci :

*« La question de la parité et du partage de la gouvernance dans le secteur public, il faut la traiter en tant que telle, et ne pas la dissoudre dans la grande question de l'égalité professionnelle. Quand on observe les avancées sur l'égalité professionnelle, sur l'égalité salariale etc., on a des avancées. Mais le sujet sur lequel on n'avance pas, c'est la parité et le partage de la gouvernance. Donc il faut traiter absolument cette question à part, spécifiquement, d'où la création de ce collectif, 2Gap, qui rassemble réseaux professionnels féminins uniquement sur la question de la gouvernance. Cette question est le parent pauvre des échanges sur l'égalité professionnelle. »<sup>115</sup>*

À contre-courant de la réalité objective (les mesures législatives se concentrent plutôt justement sur la gouvernance partagée), Nathalie Pilhes considère la thématique « *parent pauvre* » de l'égalité professionnelle, ce qui justifierait de la traiter « à part ».

Toutefois, des critiques, incarnées par des actrices en dehors des réseaux (notamment les syndicats<sup>116</sup> et les associations féministes), sont émises vis-à-vis de l'orientation des politiques publiques. Brigitte Grésy explique tout d'abord que le HCEfh va ouvrir son champ d'action à l'ensemble de l'égalité professionnelle, puis ajoute : « *et voir la parité aussi pour les plus bas salaires, pour ne pas faire de l'égalité élitiste. Pareil pour les réseaux, il faut faire très attention à la question de la précarité du travail féminin.* (Nathalie hoche la tête) »<sup>117</sup>. Ce passage est particulièrement intéressant puisqu'il rend tout d'abord compte de l'appropriation des critiques

---

<sup>114</sup> Certaines entreprises ont été sanctionnées (à 0,5% de leur masse salariale) pour défaut de couverture par un accord ou plan d'action (source : <https://www.senat.fr/questions/base/2017/qSEQ171102058.html>)

<sup>115</sup> Citation de Nathalie Pilhes extraite de l'observation du séminaire du HCEfh, le 13/04/2021.

<sup>116</sup> Entre autres, Sophie Binet, secrétaire générale de l'Ugict en charge de l'égalité, en fait une critique reprenant les principaux problèmes soulevés notamment la manière dont l'index qui accorde une large marge de manoeuvre aux entreprises, a été conçu (source : <https://ugictcgt.fr/decryptage-index-egalite/>).

<sup>117</sup> Extrait de l'observation du séminaire du HCEfh, le 13/04/2021.

émises par les sciences sociales (et donc de la proximité de l'intervenante avec le champ académique), par l'utilisation du « terme savant » d'égalité élitiste (Pochic, 2018). Par ailleurs, Nathalie Pilhes, figure centrale des réseaux (souvent critiqués pour leur élitisme), affiche son accord face à une critique qui lui est plus moins destinée. Il s'agit de mettre à distance ce reproche — qu'elle justifie par ailleurs quelques minutes plus tôt en énonçant que la gouvernance est le parent pauvre des politiques d'égalité.

Lors de l'anniversaire de la loi Copé-Zimmermann à l'Assemblée nationale, Brigitte Grésy rappelle que « *si on ne joute pas la parité avec des mesures fortes d'égalité on adresse pas des enjeux centraux : la précarité du travail féminin, la sous-valorisation des femmes, les femmes dans le numérique, les violences sexistes... seule la négociation collective le traite et y'en a pas assez* ». Ce à quoi Marie-Jo Zimmermann répond : « *aujourd'hui, on est focalisées sur la présence des femmes, mais pas du tout sur la politique d'égalité* ».

Les deux projets législatifs portés par Marie-Pierre Rixain et Amélie de Montchalin, illustrent pourtant la continuité de focalisation des politiques d'égalité professionnelle sur les cadres dirigeantes.

## 1.2 Des incitations nationales et supra-nationales

La remise sur agenda politique des quotas de sexe, si elle s'inscrit dans le paradigme actuel des politiques d'égalité professionnelle, n'est pas « donnée » mais est le fruit de l'implication de divers acteurs et conjonctures. Le mémoire s'intéresse certes au cas du lobbying des réseaux de dirigeantes, mais celui-ci s'intègre plus globalement dans une volonté partagée par différents pôles — et à différentes échelles — de l'espace de la cause des femmes. Les incitations aux quotas ont été portées par un lobbying institutionnel national, incarné par le HCEfh, mais aussi par des pressions et incitations internationales provoquées par l'utilisation croissante du *benchmarking*.

### ***Le HCEfh, une instance de lobbying nationale***

S'il a déjà été abordé en introduction générale la manière dont les mouvements féminins et féministes ont renouvelé la sociologie et la manière d'appréhender les mouvements sociaux (Bereni & Revillard, 2012), le HCEfh représente un cas d'étude intéressant. À partir des années 1980, et notamment avec la nomination d'Yvette Roudy au poste de ministre des Droits des femmes par François Mitterrand, les agences et institutions en charge des politiques d'égalité prennent une

dimension plus « contestataire »<sup>118</sup> d'expertise critique (Bereni & Revillard, 2018 ; Revillard, 2009). Le HCEfh, instance consultative indépendante, est ainsi créé le 3 janvier 2013 et placé auprès du Premier ministre. Il a pour mission « *d'assurer la concertation avec la société civile et d'animer le débat public sur les grandes orientations de la politique des droits des femmes et de l'égalité. Il contribue à l'évaluation des politiques publiques qui concernent l'égalité entre les femmes et les hommes en assurant l'évaluation des études d'impact des lois, en recueillant et diffusant les analyses liées à l'égalité et en formulant des recommandations, des avis au Premier ministre* »<sup>119</sup>. Il vient remplacer l'Observatoire de la parité (créé en 1995), dont le champ était limité à la parité en politique et compléter le Conseil supérieur de l'égalité professionnelle (créé en 1983), instance paritaire sur l'égalité professionnelle dans le secteur privé. En « formulant des recommandations et avis au Premier ministre », le HCEfh contribue — et participe — à l'agenda politique. Il oriente également les politiques publiques. Aussi, l'institution porte en son sein une dimension « contestataire » au sein de l'administration, remettant en cause la dichotomie entre mouvements et institutions (Bereni & Revillard, 2012).

Brigitte Grésy, présidente du HCEfh depuis 2019 n'est pas étrangère aux politiques de quotas, puisque dès juillet 2009, alors inspectrice des affaires sociales, elle participe à la législation sur les quotas dans les conseils d'administration, en remettant un rapport qui les promeut<sup>120</sup>. Les débats de la loi Copé-Zimmermann à l'Assemblée nationale font d'ailleurs mention à plusieurs reprises dudit rapport. Brigitte Grésy apparaît déjà comme une référence : « C'est également le taux [40% de femmes dans les conseils d'administration] retenu par le rapport de Mme Brigitte Grésy, *qui est un peu notre référence.* »<sup>121</sup>. De fait, celle-ci est favorable à l'outil quotas comme moyen de féminisation des instances dirigeantes — parce qu'ils constituent un enjeu « de justice sociale », « économique » et « sociétal »<sup>122</sup> — depuis plus d'une dizaine d'années.

Suite à un premier rapport (établi conjointement avec le Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (CSEP)), sur l'application intermédiaire des lois

---

<sup>118</sup> Ces instances ne sont cependant pas toutes homogènes : elles peuvent être plus ou moins contestataires. Aussi, le CSEP qui avait émis des avis contre la Loi Travail et l'Index égalité (en plus de sa composition notamment syndicale), n'a pas été renouvelé entre 2019 et 2021.

<sup>119</sup> Présentation et missions du HCEfh (<https://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/a-propos-du-hce/presentation-et-missions/>)

<sup>120</sup> Brigitte Grésy, 2009, *Rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, Inspection générale des affaires sociales.

<sup>121</sup> Propos tenus par Xavier Darcos (extraits des discussions en séance publique à l'Assemblée nationale sur la loi Copé-Zimmermann, le 20 janvier 2010).

<sup>122</sup> Brigitte Grésy, *ibid*, p. 3-4.

dites « Copé-Zimmermann » et « Sauvadet » en février 2016<sup>123</sup>, le HCEfh a de nouveau été saisi, par Marlène Schiappa en 2019, pour fournir une étude sur la possibilité « de relever ou d'étendre les quotas dans les instances de direction et de gouvernance »<sup>124</sup>. Cette saisine, du fait du projet de loi sur l'émancipation économique des femmes annoncé à l'issue du G7 de Biarritz, a donné lieu à une étude en triptyque, composée de trois rapports différents : le premier sur le secteur privé (décembre 2019), le second sur la fonction publique (avril 2021), et le dernier sur les chambres et ordres professionnels (juillet 2021).

Ces rapports, co-écrits entre autres par Brigitte Grésy et Agnès Arcier et des stagiaires du HCEfh<sup>125</sup>, postulent la nécessité d'élargir les quotas aux ComEx et CoDir pour le secteur privé, aux emplois de direction de juridiction et de collectivités de plus de 20 000 habitants pour le public, tout en harmonisant les spécificités actuelles entre les différentes instances. Au vu des trajectoires au sein de l'espace de la cause des femmes de Brigitte Grésy (dont on vient de rappeler l'engagement pro-quotas) et d'Agnès Arcier (membre influente des réseaux féminins et notamment de 2Gap, du fait de son multi-positionnement) cette prise de position n'a rien d'étonnant : toutes deux soutiennent ardemment les quotas depuis des années.

En l'occurrence, le HCEfh est cité une dizaine de fois dans le rapport préparatoire de la proposition de loi de la députée Marie-Pierre Rixain (qui siégeait elle-même dans cette instance depuis 2019 en tant que présidente de la délégation aux droits des femmes de l'Assemblée), et sert à asseoir et « prouver » le propos (la nécessité d'élargir le champ des quotas). En tant qu'instance consultative indépendante composée « d'expert·es » (surtout non-universitaires), le HCEfh permet de légitimer l'outil.

Ainsi, depuis les prémisses de ces politiques, le HCEfh et les personnes qui le composent actuellement, jouent un rôle majeur dans l'adoption des quotas : ils servent d'appui et d'experts aux politiques qui portent ces dispositifs au parlement. Le HCEfh en tant qu'agence en charge des droits des femmes, porte également la « mobilisation » (Bereni & Revillard, 2012 ; 2018 ; Mazur & McBride, 2007 ; McBride et al., 2010) qu'il permet de légitimer en la faisant passer par le « sas » institutionnel.

---

<sup>123</sup> Bousquet Danièle, Grésy Brigitte, Sénac Réjane, Point Sébastien et Ressot Caroline, 2016, *Vers un égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles : la part des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance*, Février 2016, HCEfh/CSEP.

<sup>124</sup> <https://haut-conseil-egalite.gouv.fr/parite/travaux-du-hce/article/des-quotas-dans-les-instances-de-gouvernance-et-de-direction-et-dans-l-acces-au#top#1>

<sup>125</sup> Agnès Arcier est présidente de la commission « Parité » du HCEfh. Il est intéressant de l'y retrouver, sachant par ailleurs la position qu'elle occupe dans l'espace des réseaux et du féminisme de marché : elle fonde Administration Moderne en 1998, et est actuellement de la Fédération des Femmes Administrateurs. Comme évoquée plus haut dans le développement, Agnès Arcier est donc partie prenante des réseaux féminins. Sa multi-positionnalité rend une nouvelle fois compte de la juxtaposition des différences scènes sociales et de mobilisation.

## ***La comparaison internationale : le benchmarking, moteur des politiques d'égalité et de quotas***

Outre les incitations nationales, les quotas sont également favorisés par les pratiques de *benchmarking* à l'échelle internationale. Le *benchmarking* « joue sur la pression des mécanismes de marché en révélant une “liste ordonnée [et médiatisée] de noms qui donnent à voir, tout en haut, ce “qui mérite la palme” et, tout en bas, ce qui mérite le blâme” » (Bruno, Didier, 2013, p. 32 in Blanchard, 2018). L'outil — tout comme la quantification de manière générale — est de plus en plus mobilisé dans le façonnement de politiques publiques (Bruno & Didier, 2013 ; Blanchard & Pochic, 2021), notamment sous l'influence du *new public management* et de la culture du « résultat » (Bezès & Musselin, 2015).

La Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination - CEDAW (1979) et la conférence de Pékin (1995) mettent en place les premiers jalons du « *benchmarking* au service de l'égalité » (Blanchard, 2018), en faisant des thématiques d'égalité un enjeu d'investissement international. Soline Blanchard montre que la mise en place d'un *benchmarking* au service de l'égalité a eu pour effet logique de hiérarchiser les bonnes des mauvaises pratiques. Cette compétition appelle les États signataires à s'engager dans la production, tant d'outils législatifs et symboliques (lois, chartes et feuilles de route de l'égalité...), que d'outils quantitatifs et autres indicateurs permettant la mesure des progrès en matière d'égalité. En ce sens, l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE), agence de l'Union européenne créée en 2010, a mis en place un « indice d'égalité de genre » en 2014. La présentation de celui-ci, sur le site de l'EIGE<sup>126</sup>, consiste en un diagramme circulaire, indiquant les résultats de chacun des États de l'Union européenne<sup>127</sup>. La représentation graphique des différents résultats invite, en soi, à des pratiques de *benchmarking* « dans l'air du temps » (Blanchard, 2021), « en pariant sur la pression des mécanismes de marché (mise en concurrence et enjeux de réputation) » (Blanchard & Pochic, 2021, p. 29).

Dans le cas des quotas, le *benchmarking* a été — et est toujours — un des principaux leviers de mise en place de ces dispositifs. L'analyse des débats à l'Assemblée nationale lors du passage de la loi Copé-Zimmermann<sup>128</sup> le montre clairement : l'un des arguments majeurs mobilisés est la comparaison avec les « législations les plus en pointe sur le sujet, à savoir celles en vigueur en

---

<sup>126</sup> <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2020/FI>

<sup>127</sup> Pour une représentation du diagramme, voir l'annexe n°5.

<sup>128</sup> L'analyse des débats sur la loi Sauvadet a été moins riche sur ce point précis. Dans la mesure où celle-ci ne portait pas uniquement sur les quotas (qui ne représentent qu'une disposition parmi d'autres), l'enjeu n'a été que très peu — si ce n'est pas — discuté. Les lois ayant été adoptées à un an d'intervalle, on peut supposer que les débats de la loi Copé-Zimmermann avaient déjà permis d'établir la légitimité de l'outil.

Norvège »<sup>129</sup> (Bender, 2021). La porteuse de la proposition de loi n'est pas la seule à en faire usage, en témoigne cet extrait, qui montre une unanimité des député·es, quelle que soit leur étiquette politique :

M. Guénaél Huet (UMP - Les Républicains) : *On sait que d'autres pays sont allés beaucoup plus loin dans l'échelle des sanctions. Ainsi, la Norvège a purement et simplement prévu la dissolution des entreprises en situation irrégulière.*

Mme Catherine Coutelle (Parti Socialiste) : *Une telle mesure a été efficace !*

Mme Chantal Bourragué (UMP) : *Elle sera un accélérateur d'égalité entre les hommes et les femmes. L'expérience d'autres pays nous le montre très clairement, notamment celle de la Norvège.*

M. Sébastien Huyghe (UMP - Les Républicains) : *Nous serons alors un modèle aux yeux du monde, où seule la Norvège s'est jusqu'alors fixée de grandes ambitions en la matière.*

La mise en compétition inter-étatique est explicite, puisqu'il s'agit d'être « *un modèle aux yeux du monde* ». Lors de l'anniversaire de la loi au Sénat (le 21 janvier 2021), Marie-Jo Zimmermann expliquait en ce sens être rentrée en 2011 de Norvège (où elle faisait une visite préparatoire), et avoir annoncé à Jean-François Copé qu'Angela Merkel voulait légiférer « *sur les 40% : la réponse est immédiate, on lance ça dans une proposition de loi* ». Les propos rapportés par l'ex-députée montrent bien que c'est l'éventualité d'un projet allemand, qui pousse, entre autres, Jean-François Copé à soutenir la proposition de loi.

L'élargissement actuel des quotas aux ComEx et CoDir s'est de nouveau fait au moment de la remise sur agenda des quotas en Allemagne (qui a finalement voté le 11 juin dernier, des quotas uniquement dans les conseils d'administration)<sup>130</sup>. Les observations effectuées montrent encore et à de nombreuses reprises, l'utilisation du calendrier allemand pour inciter à l'élargissement attendu des quotas en France – alors même que l'Allemagne est montrée du doigt par l'Union européenne concernant l'ampleur des inégalités professionnelles et salariales, et l'absence de loi sur ce thème jusqu'en 2018<sup>131</sup> (Bergmann & Sheele, 2019) :

*« Récemment, l'Allemagne a décidé de passer à la vitesse supérieure, puisqu'Angela Merkel propose des quotas dans les CoDir. Lemaire et Schiappa avaient promis de le faire, mais Merkel l'a fait. »<sup>132</sup>*

À nouveau lors des anniversaires de la loi Copé-Zimmermann au parlement, Catherine Ladousse, présidente du Cercle InterElles et directrice de la communication du groupe informatique Lenovo, disait : « *il y a une petite compétition en ce moment avec l'Allemagne, mais on a quand*

<sup>129</sup> Extrait de la prise de parole de Marie-Jo Zimmermann lors des discussions en séance publique, le 20 janvier 2010.

<sup>130</sup> Les quotas avaient déjà été envisagés au début des années 2000, mais avaient été confrontés à un fort blocage du patronat.

<sup>131</sup> « Allemagne: La loi sur l'égalité salariale entre hommes et femmes désormais applicable », *20 Minutes*, janvier 2018.

<sup>132</sup> Propos de Nathalie Pilhes, lors de l'observation de l'événement organisé par Acteurs Publics, le 17 décembre 2020.

*même 10 ans d'avance* ». Stimulant l'agenda politique français (« il y a une petite compétition »), Catherine rappelle cependant l'avance de la France en matière d'inégalités sexuées (en 2018, seules 5% de femmes dans les conseils d'administration en Allemagne) et la nécessité d'agir pour la garder. À l'Assemblée nationale, le 27 janvier 2021, était d'ailleurs invitée la députée allemande Sabine Zimmermann, députée Die Linke, présidente depuis 2018 de la commission des affaires familiales, des personnes âgées, des femmes et de la jeunesse, pour parler de l'avancée des travaux allemands.

Enfin, c'est bien lors du sommet du G7 à Biarritz, qu'est annoncé un projet de loi pour l'émancipation économique des femmes, retardé par la suite du fait de la pandémie mondiale. Le G7, constitue en soi, un espace au sein duquel les États peuvent comparer leurs pratiques, et où il est déterminant de se distinguer. À cette occasion, Marlène Schiappa évoquait le fait de mettre en place « *un recueil des meilleures lois concernant l'égalité femmes-hommes dans le monde pour nous faire grandir les uns les autres* »<sup>133</sup>, illustrant les pratiques de *benchmarking* au niveau des politiques d'égalité. Par ailleurs, dans une interview accordée au *Figaro* le 26 août 2019 à l'occasion du G7, l'ancienne ministre en charge de l'égalité entre les femmes et les hommes met en exergue l'accent des politiques d'égalité sur la parité économique au nom de la « performance » :

*« Journaliste : Il y a de moins en moins de femmes dans les métiers d'innovation. Que faire? »*

*M. S. : C'est très inquiétant. Il y va de notre développement économique. Un pays ne peut se priver de la moitié des innovations potentielles! C'est une question de performance, pas seulement de justice. Je vais confier une mission à Chiara Corazza, la directrice générale du Women's Forum, qui travaille de longue date sur ces sujets. J'attends des préconisations efficaces pour améliorer la place des femmes dans les métiers d'avenir comme les data, les sciences ou l'ingénierie. Et nous travaillons également à la création d'un fonds dédié aux innovations portées par des femmes. »*<sup>134</sup>

On remarque d'ailleurs la présence de Chiara Corazza dans cet extrait — proche des réseaux féminins puisque directrice générale du Women's Forum — à laquelle Marlène Schiappa accorde une « expertise » sur le sujet.

Si le mémoire place la focale sur le lobbying pro-quotas des femmes dirigeantes, ce dernier s'inscrit dans un ensemble plus large. Le vote d'une loi sur les quotas est produit par la conjoncture et l'implication de divers éléments, en l'occurrence ici, la présence d'un organe institutionnel portant la cause, et les pressions internationales qui résultent de l'utilisation de nouveaux outils de

---

<sup>133</sup> « G7 à Biarritz : les femmes au sommet », par Léa Lucas, *Madame Figaro*, août 2019. (<https://madame.lefigaro.fr/societe/g7-biarritz-les-femmes-au-sommet-190819-166472>)

<sup>134</sup> « Émancipation économique des femmes: Marlène Schiappa dévoile les axes du projet de loi », par Marcelo Wesfreid, *Le Figaro*, août 2019 (<https://www.lefigaro.fr/politique/emancipation-economique-des-femmes-marlene-schiappa-devoile-son-projet-de-loi-decapant-20190826>)

gouvernance, tels que le *benchmarking*. Le lobbying des femmes dirigeantes s'appuie sur cet environnement favorable, où échelles nationales et internationales concordent pour promouvoir les quotas.

### 1.3 L'adhésion des dirigeant·es aux quotas

La remise sur agenda des quotas ne peut également se faire sans l'adhésion des dirigeant·es économiques et politiques aux dispositifs. En témoigne la Suisse — et jusqu'à récemment l'Allemagne —, pays au sein duquel l'opposition patronale aux quotas est très forte, ce qui n'a pas permis l'adoption de loi fédérale qui en impose<sup>135</sup>. Ce soutien rend la remise sur agenda possible. Il est à la fois la condition et le fruit du « succès » que représentent les quotas (globalement peu coûteux et aux résultats rapides). En outre, ces derniers mois ont été l'occasion pour des dirigeant·es « inattendu·es », ni « allié·es » des réseaux comme on a pu l'évoquer dans le chapitre précédent, ni particulièrement porté·es par la cause des femmes, de marquer leur soutien aux dispositifs de quotas, ce qui les légitime davantage.

#### ***Le succès de l'outil « quotas » dans le secteur privé en France***

Les quotas pour la parité en politique en 2000 ont donné lieu à nombre de débats, rencontrant souvent de vives oppositions des dirigeants politiques (Bereni, 2015). Les polémiques sont bien moins nombreuses lors du passage de la loi Copé-Zimmermann<sup>136</sup> en 2011 (Bender, 2021), notamment du fait du contexte d'incitations nationales et internationales mentionné ci-dessus, et également de la crise financière de 2008-2009 qui a entraîné de nombreuses critiques sur la gouvernance des entreprises, notamment des banques. Justifiée entre autres par des arguments centrés sur les bienfaits économique (le *business case*) (*ibid*), la loi fait figure de précédent pour la remise sur agenda politique. C'est bien son apparent succès<sup>137</sup> antérieur qui rend envisageable son élargissement aux ComEx et CoDir.

La loi sur les quotas dans les conseils d'administration constitue un « succès », en ce qu'elle a effectivement permis une forte progression du taux de féminisation des administrateurs et

---

<sup>135</sup> La Suisse étant un pays fédéral, certaines communes, telles que Berne, ont cependant introduit des quotas dans les administrations publiques.

<sup>136</sup> La loi Sauvadet de son côté a eu un caractère moins consensuel, puisqu'on touchait à la fonction publique, envisagée comme terreau de la méritocratie (et donc « neutre » au genre). La mise en place des quotas a été considérée, notamment par les membres des réseaux ministériels, comme une « petite révolution » et (a) fait face à de nombreuses oppositions — notamment par les fonctionnaires masculins.

<sup>137</sup> On peut également arguer que c'est son « échec » sur la féminisation des autres instances dirigeantes, qui rend nécessaire l'élargissement de la loi.

administratrices<sup>138</sup>, faisant de la France la « championne du monde », comme le rappellent régulièrement ses fervents soutiens. Aussi, les diverses observations effectuées ont été autant d'occasions, pour les militantes (des réseaux, politiques, économiques...) pro-quotas, d'en rappeler la réussite :

*« Sur le plan des bilans chiffrés, on ne peut effectivement que se féliciter de la force des quotas. Ils ont contribué à faire exploser l'inertie d'avant 2011. La diversité de genre s'est imposée en CA, au SBF120. En 2020, la part des femmes dans les CA est de 46,2%. Le total de 40% fixé par la loi pour 2017 a donc été dépassé (7% en 2007). La France se situe au premier rang européen et mondial en termes de féminisation des CA, loin devant l'Italie, la Suède, la Finlande ou l'Allemagne. Les progrès les plus importants des CA des grandes entreprises cotées se font dans les pays avec quotas. La France fait partie des rares pays à avoir une loi contraignante. Les contraintes s'accompagnent de sanction (la Norvège menace même de dissolution). Ça a eu un gros impact sur l'image de la France dans le monde entier avec cette loi. Aux États-Unis, on me disait "la Norvège c'est un beau pays mais c'est pas la France, la France on la suit" »<sup>139</sup> (Joëlle Garriaud-Maylam (sénatrice Les Républicains))*

En alignant le débat sur la compétitivité — et en rappelant la supériorité de la France — la loi Copé-Zimmermann est en effet un « succès ».

Par ailleurs, les quotas tels qu'ils sont institués et mis en place ont pour avantage de permettre des résultats rapides : pour rappel, un petit nombre de fonctions uniquement (tant dans le public que dans le privé) est concerné par ces dispositifs. Il ne s'agit pas d'une restructuration globale des effectifs ou d'une modification structurelle du régime d'inégalités (Acker, 2009). Il n'est donc pas étonnant d'y voir une « réussite » spectaculaire, avec une forte progression du taux de féminisation tant les postes concernés restent rares. La loi Sauvadet concerne par exemple 6000 postes environ pour 1000 primo-nominations en 2017, sur un effectif global de 5,66 millions d'agents publics fin 2019. Les quotas dans les conseils d'administration ne concernent qu'environ 700 « postes » dans les entreprises de plus de 250 salarié-es avec un chiffre d'affaires supérieur à 50M€, et surtout sont des « mandats » pour des personnalités en majorité extérieures à l'entreprise, rétribuées par jetons de présence (et non des postes salariés internes). Par ailleurs, que ce soit au sein du secteur public ou bien dans le secteur privé, des techniques de « détournement » permettent aux dirigeants de s'accommoder du caractère contraignant des quotas : en allant recruter des femmes en dehors du vivier des hauts fonctionnaires (pour la fonction publique), ou en se partageant les services de quelques femmes administratrices (les administratrices siègent souvent

---

<sup>138</sup> On compte une moyenne d'environ 46% de femmes, dans les conseils d'administration des entreprises concernées par le champ de la loi.

<sup>139</sup> Extrait des propos de lors de l'anniversaire de la loi au Sénat, le 21 janvier 2017.

dans plusieurs conseils d'administration, et les énarques siègent dans les grandes entreprises publiques ou privatisées où l'Etat est actionnaire<sup>140</sup>).

En outre, les résultats sont rapidement visibles et peu coûteux, notamment pour les conseils d'administration. Alors que la « culture du résultat » (Bezès & Musselin, 2015) oriente fortement les politiques publiques, les quotas dans les instances dirigeantes ont pour avantage d'en générer rapidement puisqu'il suffit de remplacer un homme par une femme sur un mandat (pour les conseils d'administration) ou à un poste (pour la haute fonction publique, ce qui pose davantage de problème, en l'absence de turn-over ou d'augmentation des effectifs...). Ils n'engendrent que peu de coût, puisqu'ils n'imposent aucune modification des règles de gestion de carrière (sur l'injonction aux mobilités, sur les écarts de rémunération, sur les grilles de carrière, etc.), et profitent en plus à la réputation de l'entreprise. Cette absence de travail sur les mécanismes organisationnels était d'ailleurs déjà décriée en 2011 par la gauche :

*« Aucune des propositions du rapport de Mme Grésy concernant l'égalité professionnelle n'a été reprise. Le rapport abordait également des sujets cruciaux : les différences de traitement entre les femmes et les hommes en matière d'accès à l'emploi et d'évolution de carrière ; le temps partiel, qui touche 80 % des femmes et qui est trop souvent subi – cela pénalise les femmes à la fois dans l'évolution de leur carrière et dans le calcul de leur retraite – ; les emplois peu qualifiés, souvent occupés par des femmes, avec la tertiarisation de l'économie ; la précarité du travail féminin, ou encore les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes. »<sup>141</sup> (Aurélié Filippetti, députée Parti Socialiste)*

Ainsi, bien que les quotas soient efficaces en termes de résultats, Alban Jacquemart, Fanny Le Mancq et Sophie Pochic (2016) soulignent qu'en « *privilégiant le résultat à court terme, les politiques de féminisation des élites professionnelles de l'administration agissent finalement peu sur les mécanismes organisationnels et structurels de production des inégalités* » (p. 36).

### ***Exprimer son soutien aux quotas***

Face à ce succès constaté par l'ensemble des élites politiques et économiques, le positionnement pro-quotas génère une sorte de consensus<sup>142</sup> de tous bords : il est de fait, de moins en moins légitime de se prononcer ouvertement, surtout en public, comme « anti-quotas » en France.

---

<sup>140</sup> même si Anne-Françoise Bender montrent qu'elles ne cumulent pas davantage que leurs homologues masculins, elles sont aussi diplômées qu'eux, même si elles diffèrent par certaines caractéristiques : plus jeunes, plus sur des fonctions support – RH, communication, et davantage de nationalité étrangère (Bender, 2021)

<sup>141</sup> Propos extraits des discussions en séance publique à l'Assemblée nationale sur la loi Copé-Zimmermann, le 13 janvier 2011.

<sup>142</sup> Le rejet frontal des quotas est de moins en moins légitime, certains acteurs (notamment économiques) y restent toutefois quelque peu réticents. On le développera davantage dans le 3e chapitre.

Lorsque le 18 janvier 2021, Bruno Lemaire, ministre de l'Économie, se prononce favorablement à l'élargissement des quotas aux ComEx et CoDir, il participe au réinvestissement de la question par les réseaux :

*« Il ne faut pas que le conseil d'administration soit l'arbre qui cache la forêt. Si on a réussi sur les conseils d'administration, mais que dans le ComEx on se retrouve toujours avec 17 % de femmes, franchement on n'a pas avancé. [...] Maintenant, il faut être capable de passer à la vitesse supérieure et donc de rentrer dans une logique plus ambitieuse qui passe par les quotas. »<sup>143</sup>*

Si nous n'avons pas trouvé d'antécédent quant à la position du ministre vis-à-vis des quotas, nous pouvons cependant noter que Bruno Lemaire, haut fonctionnaire<sup>144</sup> et ancien député de l'UMP ne s'était pas engagé, auparavant, en faveur de ceux-ci<sup>145</sup>. Alors qu'il n'est pas proche des réseaux féminins professionnels ni de la cause des femmes, il accorde par sa déclaration un regain de légitimité à l'outil, d'autant plus en tant que ministre de l'Économie. De fait, de nombreux tweets sont partagés sur la plateforme suite à sa déclaration, comme celui de Catherine Ladousse : *« Une volonté claire exprimée par @BrunoLeMaire qui affiche un engagement fort : “Nous avons besoin de quotas dans les instances dirigeantes des entreprises françaises. il faut poursuivre l'action de la loi #copezimmerman” Que cette promesse soit tenue! @2gapF @InterElles #parite »*. Elle ajoutera d'ailleurs que *« les propos de Bruno Lemaire sont encourageants »*.

Suite à sa prise de position — qui concorde, sans surprise, avec l'anniversaire de la loi Copé-Zimmermann — d'autres dirigeant-es ont pris la parole, revenant parfois sur leur avis initial. C'est le cas de Laurence Parisot, invitée au Sénat le 21 janvier dernier, qui explique que *« pour rien au monde [elle] n'aurai[t] voulu rater les 10 ans de cette loi, si importante »*. Alors même qu'en 2011, alors présidente du MEDEF, elle se prononçait contre un dispositif législatif contraignant, déclarant que l'incitation est suffisante<sup>146</sup>, Laurence Parisot, explique, 10 ans après, les raisons :

*« Je voudrais ajouter sur ce point historique que Marie-Jo a raison quand elle dit qu'au début, j'ai demandé à ce que ça [les quotas de 40%] ne soit pas dans la loi, parce qu'intimement je savais que Marie-Jo avait raison, mais de mon côté c'était compliqué [du fait du patronat]... »*

---

<sup>143</sup> Extrait de l'audition de Bruno Lemaire, le 18 janvier 2021 devant l'Assemblée nationale, dans le cadre d'une mission d'information sur l'égalité économique et professionnelle.

<sup>144</sup> Normalien et énarque, il est directeur de cabinet du Premier ministre Dominique de Villepin entre 2006 et 2007 puis est élu député UMP dans l'Eure à partir de 2007.

<sup>145</sup> Malgré de nombreuses recherches, nous ne sommes pas parvenues à trouver le détail des votes de la loi, qui n'apparaît pas sur le site des archives (<https://www.assemblee-nationale.fr/13/scrutins/table-2010-2011.asp>). Son suppléant d'alors, Guy Lefrand (Bruno Lemaire est alors ministre de l'Agriculture) n'apparaît cependant pas sur la liste des cosignataires de la loi, qui comprend pourtant 108 députés de son groupe politique. Sa suppléante actuelle, Séverine Gipson a quant à elle cosigné la proposition de loi de Marie-Pierre Rixain. Cela n'est évidemment pas signifiant outre mesure.

<sup>146</sup> « Inégalités hommes-femmes : Laurence Parisot juge « la communication plus efficace que la loi », par Véronique le Billon, *Les Échos*, octobre 2009.

S'il est évident que, lors de ces occasions, personne ne se prononce ouvertement anti-quotas, Laurence Parisot en profite pour justifier (et atténuer) son désaccord antérieur. Dans la presse économique par contre (comme ici L'Usine Nouvelle, en mai 2021<sup>147</sup>), le nouveau président du MEDEF Geoffroy Roux de Bézieux continue à exprimer l'opposition de son organisation au côté coercitif, soulignant la plus grande difficulté à remplacer un dirigeant (poste de salarié en CDI, avec un salaire moyen allant de 200K euros à plusieurs millions pour les PDG du CAC40) qu'un administrateur (mandat de trois ans, rétribué par un jeton de présence d'en moyenne 85K euros). Ceci pourrait générer une discrimination inversée, obligeant les entreprises à licencier des hommes<sup>148</sup>... Le MEDEF s'était exprimé dès mars 2021 pour une action incitative, via la rénovation de l'index égalité professionnelle, qui aurait pu intégrer un indicateur sur la féminisation des cadres dirigeants (en plus de celui sur les dix plus hautes rémunérations) :

Lors d'une rencontre avec l'Association des journalistes de l'information sociale (Ajis) le 6 mai, le président du Medef Geoffroy Roux de Bézieux avait indiqué être « *favorable au principe, mais pas à l'écriture de cette loi* ». Il avait tout d'abord critiqué la mise en place de sanctions financières, arguant que le « *name and shame suffirait amplement* ».

Pour l'organisation patronale, les quotas ne seraient pas pertinents en raison du manque de turn-over dans les postes à haute responsabilité. « *Contrairement aux conseils d'administration, qui sont renouvelés par tiers tous les trois ans, dans les Comex et Codir, il faut une démission ou un licenciement pour pouvoir remplacer une personne* », avait expliqué Geoffroy Roux de Bézieux, en précisant craindre des actions en discrimination de la part d'hommes qui seraient pénalisés dans leur carrière.

Enfin, ce dernier avait également regretté que les « instances dirigeantes » n'aient « *ni existence, ni définition légale* ». L'alinéa 17 de l'article 7 de la proposition de loi en donne pourtant une définition précise, qui sera inscrite dans le code du commerce : « Est considérée comme instance dirigeante toute instance mise en place au sein de la société par tout acte ou toute pratique sociétaire aux fins d'assister régulièrement les organes chargés de la direction générale dans l'exercice de leurs missions ». <sup>149</sup>

De fait, les quotas font actuellement consensus auprès de la classe dirigeante, et ce, malgré les divergences politiques. Richard Ferrand, président de l'Assemblée nationale, ancien député du parti Socialiste ayant rejoint LREM fin 2016, dit d'ailleurs, à l'Assemblée nationale le 27 janvier : « *on doit se féliciter qu'un grand nombre de détracteurs d'alors, sont maintenant des fervents défenseurs* ».

Le succès apparent des quotas a donc permis l'adhésion des décideurs politiques et économiques, qui, en conséquence, leur accordent un regain de légitimité. Ce ne sont plus

---

<sup>147</sup> <https://www.usinenouvelle.com/editorial/les-quotas-de-femmes-dans-les-instances-dirigeantes-en-discussion-a-l-assemblee-nationale.N1091704>

<sup>148</sup> « L'Assemblée approuve des quotas pour plus de femmes dans les directions d'entreprise », *20 Minutes*, mai 2021 (<https://www.20minutes.fr/economie/3041271-20210513-assemblee-approuve-quotas-plus-femmes-directions-entreprises>)

<sup>149</sup> « Les quotas de femmes dans les instances dirigeantes en discussion à l'Assemblée nationale », par Valentin Hamon Beugin, *L'Usine nouvelle*, mai 2021.

uniquement les porteuses de la cause des femmes qui revendiquent la mise en place d'une « représentation équilibrée », mais aussi des dirigeant·es autrefois réfractaires.

#### 1.4 L'extension des quotas dans les ComEx et CoDir : une loi sans débat ?

Les éléments mentionnés dans cette partie permettent de comprendre les antécédents de la loi proposée par Marie-Pierre Rixain, qui remet à l'ordre du jour les quotas. Annoncés à la suite du G7 de Biarritz (24-26 août 2019), les contours de la loi sont partagés par Marlène Schiappa dès le 26 août. Toutefois, mise entre parenthèse un certain temps du fait de la pandémie mondiale, la proposition de loi, portée par Marie-Pierre Rixain, est déposée symboliquement le 8 mars 2021. Si les réseaux féminins — et l'ensemble du parlement — l'accueillent favorablement, sa portée, trop réduite, est tout de même critiquée.

##### ***Une loi qui met en place des quotas dans les instances dirigeantes...***

C'est bien la loi pour « accélérer l'égalité économique et professionnelle » qui, finalement, cristallise la remise sur agenda politique des quotas, dans la mesure où elle acte son retour dans l'arène législative.

La loi, que Marie-Pierre Rixain annonçait comme « *un texte ambitieux* » à l'Assemblée nationale le 27 janvier dernier, est composée de 9 articles. Celui dont il a été le plus question, et qui nous intéresse particulièrement dans le cadre de ce mémoire, est l'article 7 :

*« L'article 7 prévoit que les entreprises de plus de 1 000 salariés publient, chaque année, une photographie genrée des 10 %<sup>150</sup> de postes à plus forte responsabilité en leur sein dans le but d'atteindre une proportion minimale de représentation d'un sexe parmi ces postes de 30 % à cinq ans et 40 % à huit ans. La mise en œuvre de cette mesure doit prendre en compte la situation initiale des entreprises au moment de la publication de la loi. »<sup>151</sup>*

Cet article comporte un certain nombre de subdivisions, détaillant certains principes, ou bien reléguant la tâche aux futurs décrets d'application. Il reprend globalement le *modus operandi* des lois Sauvadet et Copé-Zimmermann sur les quotas : le périmètre est tout d'abord limité à certaines entreprises, les plus grandes (celles de plus de 1000 salarié·es, sachant par ailleurs que les TPE ou

---

<sup>150</sup> À savoir que la présentation de la proposition de loi n'a pas été modifiée suite aux différents amendements apportés. Dans le cas présent, la délimitation n'est plus fixée sur les « 10% de postes à plus forte responsabilité », mais aux instances dirigeantes.

<sup>151</sup> Présentation de l'article 7 dans la proposition de loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle, n° 4000 rectifié, déposée le 23 mars 2021, mise en ligne le 23 mars 2021 à 16h50 ([https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/textes/115b4000\\_proposition-loi](https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/textes/115b4000_proposition-loi))

PME ne disposent pas forcément de ComEx et CoDir), et aux « instances dirigeantes »<sup>152</sup>. Le quota — qui n'est pas défini comme tel dans la loi — est progressif, et s'étale sur 8 ans : un premier palier de 30% au bout de 5 ans, puis un second palier à 40% attendu au bout de 8 ans. Ce point constituait d'ailleurs une des réserves<sup>153</sup> exprimées par certains PDG : « *Oui pour les quotas à condition que ce soit décliné dans le temps et adapté dans l'entreprise.* »<sup>154</sup> ; « *Et puis, il y a la question du temps. Pour former quelqu'un pour aller au CoDir ou ComEx il faut du temps* »<sup>155</sup> — quand bien même la question de la progression faisait consensus parmi les porteuses de ce projet législatif.

La loi prévoit également, comme les précédentes, une sanction détaillée dans les alinéas 7 et 8 :

*« À l'expiration de ce délai [de deux ans], si les résultats obtenus sont toujours en deçà du niveau défini par décret, l'employeur se voit appliquer une pénalité financière. [...] Le montant de la pénalité prévue au premier alinéa du présent article est fixé au maximum à 1 % des rémunérations et gains. »*

On peut supposer que le fait que la loi soit coercitive et non plus uniquement incitative contribue grandement à son application concrète — en témoigne la loi Copé-Zimmermann par exemple.

De fait, la proposition de loi a été favorablement reçue par les réseaux — rappelons qu'ils ont été entendus par Marie-Pierre Rixain lors d'une audition parlementaire, mais que des échanges plus informels ont également eu lieu d'après Françoise Belet (le dernier en date, 7 jours avant le dépôt de la proposition).

Les membres des réseaux ont d'ailleurs partagé leur soutien à la députée au moment du dépôt de la loi : « *Plein soutien des réseaux professionnels pour cette proposition de loi de @RixainMP qui porte beaucoup d'espoir pour toutes les femmes engagées depuis longtemps pour la #parite @2gapF @InterElles @CSexisme @1ElisaMoreno @mjz57000 @elisabeth\_rchrd*<sup>156</sup> *@Pat\_Lecocq*<sup>157</sup> »<sup>158</sup>.

---

<sup>152</sup> Les « ComEx » et « CoDir » n'ont pas de définition juridique. Un des enjeux était justement de réussir à les définir. Ils ont été délimités de telle sorte : « *Est considérée comme instance dirigeante toute instance mise en place au sein de la société par tout acte ou toute pratique sociétariale aux fins d'assister régulièrement les organes chargés de la direction générale dans l'exercice de leurs missions. Une instance dirigeante peut être mise en place entre des sociétés ou entreprises comprises dans un même périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16* ».

<sup>153</sup> Elles seront détaillées dans le chapitre 3.

<sup>154</sup> Thibault Lanxade, PDG du Groupe Jouve, entreprise spécialisée dans l'accompagnement des transformations digitales, lors des Assises de la parité, le 6 mai 2021.

<sup>155</sup> Denis Terrien, président de l'IFA (Institut Français des Administrateurs), lors de l'anniversaire de la loi Copé-Zimmermann au Sénat, le 21 janvier 2021.

<sup>156</sup> Elisabeth Richard, responsable du réseau d'Engin.

<sup>157</sup> Patricia Lecocq, vice-présidente du Cercle InterElles et cadre dirigeante chez Orange.

<sup>158</sup> Tweet de Catherine Ladousse, le 8 mars 2021.

La proposition qui reprend en outre les principes législatifs déjà existants, n'a, de fait, pas fait débat dans l'hémicycle, même si les syndicats avaient demandé en mars 2021 d'autres mesures, notamment en faveur de la revalorisation des métiers à prédominance féminine et contre les violences faites aux femmes (notamment CGT, CFDT, FSU et CFTC<sup>159</sup>). Contrairement aux précédentes lois, Marie-Pierre Rixain n'a pas eu à défendre, sur le fond, le principe des quotas dans les instances dirigeantes. Sur les 61 votes exprimés à l'Assemblée nationale en première lecture, aucun n'a exprimé son désaccord, quel que soit le groupe politique d'appartenance. On notera cependant une grande majorité d'individus du groupe LREM, avec 43 votes, mais également un fort taux d'absentéisme (43 votes sur 268 député.es LREM). La féminisation de l'assemblée (38% depuis 2017, contre 26% en 2012), notamment via des députées macronistes majoritairement cadres du privé, a sans doute participé à ce soutien unanime d'une loi qui les concerne au premier chef (Michon, 2019)<sup>160</sup>.

### **... Qui ne va pas suffisamment loin ?**

Mais si la proposition de loi — et notamment le passage sur les quotas — ne fait pas débat sur le fond, il n'en demeure pas moins qu'une critique est largement partagée : le texte ne va pas jusqu'au bout de ses ambitions. Force est de constater que le projet de loi apparaît insuffisant, ou trop timide, tant par les parlementaires que par les réseaux féminins. Nommée « grande cause du quinquennat », il a fallu attendre la cinquième année de mandat pour qu'une proposition de loi porte — en tant que sujet principal — sur l'égalité professionnelle.

Plusieurs reproches sont exprimés, tout d'abord dans l'arène parlementaire. Certain·es député·es regrettent que la focale soit, une nouvelle fois, placée sur les femmes dirigeantes : les places ouvertes dans les crèches sont insuffisantes rappelle Bénédicte Taurine (députée La France Insoumise), et Stéphane Viry (député Les Républicains) « regrette tout de même que cette proposition de loi ne prenne pas en considération certains sujets tels que le travail à temps partiel ou la revalorisation économique des métiers féminisés »<sup>161</sup>. Pour autant, les deux député·es votent en faveur de l'adoption de la loi.

---

<sup>159</sup> « Sept syndicats appellent à revaloriser les salaires des métiers majoritairement féminins », *Le Figaro*, mars 2021 (<https://www.lefigaro.fr/economie/sept-syndicats-appellent-a-revaloriser-les-salaires-des-metiers-majoritairement-feminins-20210303>)

<sup>160</sup> « Dans une Assemblée nationale rajeunie (49,1 ans) et qui n'a jamais été autant féminisée (39% de femmes), le groupe des élus LREM est l'un des plus jeunes (46,2 ans) et des plus féminisés (48% de femmes). Mais, du point de vue de la profession significative, les députés LREM n'ont pas contribué à une « représentation miroir » : ils sont surtout des cadres, professions intellectuelles supérieures et des artisans-commerçant-chefs d'entreprise (respectivement 61% et 14%) » (Michon, 2019, p. 6).

<sup>161</sup> Compte-rendu de la séance publique de discussion de la proposition de loi à l'Assemblée nationale, le 12 mai 2021.

Par ailleurs, les réseaux féminins formulent également des réserves vis-à-vis du texte. Dans une tribune publiée dans *Le Huffington Post*<sup>162</sup>, Claire Poirson et Marie L’Hermitte, toutes deux avocates, membres de l’Association Française des Femmes Juristes (AFFJ) et du bureau de 2Gap, militent pour que les « quotas » (qui, elles le soulignent, ne sont pas nommés comme tels dans la proposition) concernent davantage d’entreprises, avec un seuil à 500 salarié·es au lieu de 1000. Elles estimaient également regrettable que le choix se soit arrêté aux « 10% de postes à plus forte responsabilité », ce qui permettait d’éviter de définir juridiquement « ComEx » et « CoDir », puisque la portée était moindre. Pour autant, on remarque que le texte de loi rectifié à ce jour reprend exactement la définition des instances dirigeantes, proposée par ces deux juristes, membres de 2Gap : « Est une instance dirigeante toute instance mise en place au sein de la société par tout acte ou toute pratique sociétaire aux fins d’assister régulièrement les organes en charge de la direction générale dans l’exercice de leurs missions. Une instance dirigeante peut être mise en place entre des sociétés ou entreprises comprises dans un même périmètre de consolidation au sens de l’article L. 233-16 du Code de commerce »<sup>163</sup>. On développera davantage le rôle d’« expertes » que les membres du collectif endossent dans la partie suivante.

De plus, par leur réunion en un collectif commun, les femmes dirigeantes tentent également d’imposer un changement de cadre dans le façonnement des politiques publiques, jusque-là caractérisées par une différenciation des secteurs professionnels, comme nous l’avons vu précédemment. En outre, elles demandent à ce que les outils favorisant l’égalité professionnelle, et la proposition de loi en cours, couvrent également les administrations publiques<sup>164</sup>. Les réseaux multiplient ainsi les apostrophes sur leurs différentes plateformes (twitter, LinkedIn) « "Sans quotas, on n’y arrivera pas", Oui Élisabeth Moreno, nous sommes d’accord, les #quotas doivent exister pour le public et le privé et être ambitieux, ce qui ne semble pas le cas dans la PPL actuelle #2gap pour une #gouvernance partagée et équilibrée »<sup>165</sup>. On peut ainsi remarquer qu’alors que Najat Vallaud-Belkacem, ministre sous un gouvernement socialiste, avait demandé à ce que l’Etat-employeur soit exemplaire et devance le privé, notamment par des plans d’action ministériels ambitieux, Elisabeth Moreno a peu pesé pour que les administrations soient concernées. Le recul des fonctionnaires au sein des députées de l’Assemblée nationale (Michon, 2019 ; Gervais &

---

<sup>162</sup> « Égalité femmes-hommes: Pour la mise en place de quotas dans les comités exécutifs et directeurs des entreprises », par Claire Poirson, Anne Maudouit-Ridde, Lise Châtain et Marie L’Hermitte, *Le Huffington Post*, avril 2021.

<sup>163</sup> *ibid.*

<sup>164</sup> « "Égalité des sexes, l’Etat en panne d’exemplarité" : l’alerte de 61 réseaux professionnels », par 2Gap, *Le Journal du Dimanche*, juin 2021.

<sup>165</sup> Post LinkedIn de 2Gap, mai 2021. ([https://www.linkedin.com/posts/2gap\\_egalit%C3%A9-hommes-femmes-sans-quotas-on-n-activity-6798279368637468672-qBeX/](https://www.linkedin.com/posts/2gap_egalit%C3%A9-hommes-femmes-sans-quotas-on-n-activity-6798279368637468672-qBeX/))

Pelletier, 2019), mais également la cure d'austérité publique depuis la loi de Transformation de la fonction publique de 2019 qui réduit progressivement le nombre de postes de dirigeants dans le public, tout en renforçant le dispositif de promotion équilibrée<sup>166</sup>, a peut-être aussi participé à cette moindre attention au sort des femmes cadres supérieures et dirigeantes du public, ainsi que, probablement, la forte résistance des hauts fonctionnaires masculins devant une perte de chance probable de promotion.

En outre, Marie-Pierre Rixain explique qu'il s'agit là d'un « *texte d'humilité* », expression qui semble convenir à l'opinion de nombreuses actrices et acteurs, qui considèrent que la proposition ne va pas suffisamment loin, et n'est pas suffisamment ambitieuse (contrairement à ce que Marie-Pierre Rixain annonçait initialement). On peut supposer, au vu du consensus généralisé autour des quotas, en témoigne l'absence de débat, que la proposition aurait pu être plus poussée.

L'objectif de cette partie a été de rendre compte du processus de remise sur agenda politique du quota de sexe dans l'élaboration de politiques publiques, se cristallisant par le projet de loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle. Il est important de prendre les différents facteurs évoqués dans leur imbrication : le lobbying du HCEfh face à une absence de résultats convaincants sur les précédentes lois par exemple, n'aurait sûrement pas permis d'envisager de nouveau les quotas. Cette remise à l'agenda permet aux réseaux d'y voir une « opportunité », et de se mobiliser en leur faveur.

---

<sup>166</sup> Le dispositif a notamment été quelque peu élargi dans le cadre de la loi de transformation de la fonction publique en août 2019 (<https://www.fonction-publique.gouv.fr/loi-de-transformation-de-la-fonction-publique>).

## 2. Des réseaux experts en lobbying et communication

C'est dans ce contexte favorable aux quotas que le collectif 2Gap et les réseaux professionnels féminins ont su s'insérer et s'imposer comme groupes d'intérêt majeur de la scène pro-quotas. S'il ne s'agit pas d'oublier l'environnement de mobilisation propice dont jouissent ces femmes dirigeantes (chapitre 1), le collectif a également su s'imposer en performant et s'érigeant « expert » du domaine. Par ailleurs, composé en partie de professionnelles de la communication, 2Gap n'a cessé de se développer (par l'internationalisation et la mise en partenariats), et a su mettre à profit la médiatisation des quotas, afin d'en faire un mouvement spécifique.

### 2.1 Un travail de lobbying et d'expertes des quotas

Les responsables des réseaux féminins professionnels se sont positionnées comme des expertes de la question quotas — et plus généralement des politiques d'égalité professionnelle à destination des femmes dirigeantes — en fournissant plusieurs rapports, reçus par les plus hautes strates de l'État. En performant le rôle « d'expertes » (dans un contexte plus large de délégitimation des pôles académiques et syndical de l'espace de la cause des femmes et de critiques envers les études de genre et la notion d'intersectionnalité depuis l'élection du gouvernement Macron), les membres de ces réseaux ont fini par se faire percevoir comme telles.

#### ***Faire des quotas l'enjeu principal de la mobilisation***

La loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle des femmes a eu pour effet immédiat de faire de la question des quotas, un enjeu, mais également une opportunité pour les réseaux — qui n'ont pas hésité à s'en saisir. Dès sa création, en mars 2020, les quotas prennent une place centrale dans les propositions du collectif. Sur le site du collectif, dans la rubrique « Propositions », les premières d'entre elles concernent d'ailleurs l'instrument en question :

*« Sur les quotas*

*– Établir des quotas sur tous les emplois de directions et cadres dirigeants*

*– Dans les secteurs public et privé, et dans les organismes subventionnés »<sup>167</sup>*

Dès le début, les quotas constituent leur principal « cheval de bataille », parce que le collectif sait, au mois de mars 2020, qu'ils sont de nouveau envisagés par les pouvoirs publics, le projet de loi étant annoncé en août 2019. Lors de la première réunion à laquelle le collectif participe en présence de Marlène Schiappa, les quotas sont d'ailleurs mentionnés : dans le compte-rendu, on

---

<sup>167</sup> <https://2gap.fr/propositions/#1593622830193-d4f44365-d6ea>

apprend que l'une des quatre prises de parole, celle de Catherine Ladousse, dirigeante au sein de l'entreprise informatique Lenovo, consiste à « *proposer de mettre en place des quotas pour favoriser l'accessibilité des femmes aux COMEX, et pour faire suite à la loi Copé Zimmermann qui ne concerne que les Boards non exécutifs. Elle suggère que ces critères soient assez contraignants pour inciter fortement le changement, et propose aussi de mettre une portion variable du bonus des dirigeants en fonction des femmes au COMEX* »<sup>168</sup>.

Les quotas ont également été centraux dans les observations. En outre, on retrouve le terme « quota(s) » dans l'ensemble d'entre elles, alors même qu'il ne s'agissait pas tout le temps de la thématique de l'événement. « *Sine quota non* » (Blanchard & Pochic, 2021, p. 20) semble être la condition nécessaire à toute discussion sur l'égalité professionnelle. Par ailleurs, plusieurs événements les traitent spécifiquement : le webinaire de 2Gap, le 24 mars, qui comportait une table ronde sur les bénéfices des quotas dans le privé ainsi que dans le public, le webinaire du HCEfh, le 13 avril, sur la parité dans le service public, les assises de la parité, le 6 mai, avec une table ronde sur les quotas comme outils d'accélération pour atteindre l'égalité, et enfin, très récemment, le petit-déjeuner du 8 juillet d'Administration Moderne sur la proposition de loi de Marie-Pierre Rixain.

Les quotas sont « omniprésents » : on en oublie d'ailleurs leurs propositions sur la parentalité (sur le congé paternité) ou la mixité des métiers (avec des propositions portées sur l'enseignement supérieur, en priorité les écoles d'ingénieurs et filières scientifiques)<sup>169</sup>. L'influence de l'État sur le collectif est en ce sens explicite, puisqu'il cadre le champ des revendications en faisant des quotas une opportunité à saisir, qui concentre l'ensemble de l'énergie de la mobilisation (Bereni, 2009b).

Si ce ne sont pas directement les réseaux qui participent à la remise sur agenda des quotas, ils ont une place active dans la visibilité qui leur est accordée, ainsi que dans le processus législatif comme vu précédemment (leurs différentes auditions, la définition « d'instances dirigeantes » reprise directement du collectif). C'est parce qu'ils en font leur principale thématique qu'ils sont considérés comme le groupe d'intérêt majeur sur ces questions-là, ce qui est également facilité par les liens d'interconnaissance pré-existants et un accès privilégié aux pouvoirs publics (voir chapitre 1).

---

<sup>168</sup> [https://www.femmes-ingenieures.org/82\\_p\\_44377/femme-ingenieure.html](https://www.femmes-ingenieures.org/82_p_44377/femme-ingenieure.html)

<sup>169</sup> Les propositions, consultables sur le site, comprennent plusieurs ensembles : les quotas, l'application des lois et dispositifs existants, la mixité des métiers, la parentalité, la halte aux stéréotypes dans les médias, et l'entrepreneuriat féminin (source : <https://2gap.fr/propositions/>)

## ***Devenir des « expertes » au nom de leur expérience bureaucratique-entrepreneuriale***

Les membres du collectif et des réseaux professionnels ont en outre endossé le rôle « d’expertes » sur la question des quotas, mais aussi plus généralement sur les politiques d’égalité professionnelle. Le répertoire d’action (Tilly, 1986) de cette mobilisation n’étant pas contestataire, il s’agit dès lors de convaincre, sans « faire peur » (Blanchard et al., 2013, p. 110). Pour ce faire, elles multiplient les rapports, études, auditions, etc. Leurs possibilités de lobbying sont conditionnées à « l’expertise » qu’elles apportent (Laurens, 2015b). Il faut donc, au-delà d’en faire le sujet central, en devenir la référence, car comme les études sur la modernisation de l’État le montrent « c’est un enjeu d’accéder à ce statut [d’expert] (...) en vue de pénétrer sur la scène du pouvoir » (Backouche, 2008, p. 2).

Elles ont, pour rappel, été auditionnées sur les projets législatifs en cours dans la fonction publique et dans le secteur privé, mais ont également fourni un certain nombre de « notes », ou propositions. On a pu accéder entre autres à la note envoyée à Amélie de Montchalin, à la suite de leur réunion du 13 novembre 2020, dans laquelle elles « apport[ent] leurs observations et propositions »<sup>170</sup> et où sont dressés une dizaine de constats, suivis de « solutions ». Dans le même sens, des propositions d’amendements à la proposition de loi visant à accélérer l’égalité économique et professionnelle, de plus d’une vingtaine de pages, ont également été envoyées à Marie-Pierre Rixain<sup>171</sup>. Enfin, le « laboratoire d’idée » de 2Gap a également produit une « note » sur l’Index égalité dans laquelle 8 propositions sont explicitées, avec un regard à la fois juridique (fourni par le réseau d’avocates, l’AFFJ) et issu « du terrain » (avec des retours d’expérience des membres de 2Gap, qui travaillent toutes dans des grandes entreprises).

Être experte, c’est aussi performer ce rôle, c’est à dire l’incarner pour le *devenir*. Le fait d’annoncer ou de se présenter comme experte a pour effet d’apparaître comme tel aux yeux d’autrui. On peut dès lors parler de « performativité » (Ahmed, 2007), dans la mesure où le discours produit des effets. Ici, la « performativité de l’expertise » est très présente dans les discours des membres du collectif. À de nombreuses reprises — et finalement dans l’ADN même du collectif qui met en avant la compétence par la complémentarité — il est question d’expertise :

*« Les réseaux professionnels, et surtout le regroupement [avec le collectif 2Gap] constituent un atout spécifique pour les pouvoirs publics, parce que tout d’abord les réseaux professionnels sont acteur de changement en tant que tel, mais également parce qu’avec la conjonction des réseaux privé et public, on a affaire à un modus operandi inédit. Il s’agit de réseaux [insistance] professionnels, de gens à responsabilités. Ils*

---

<sup>170</sup> Voir annexe n°6.

<sup>171</sup> Nous tenons à remercier Elsa Favier pour ces documents, auxquelles elle a eu accès et qu’elle a accepté de partager avec nous.

*agissent à l'intérieur des organisations, contrairement aux associations de la société civile, donc ils ont une capacité à faire bouger les choses à l'intérieur, surtout parce qu'ils ont des membres au plus haut niveau de la hiérarchie. Le modus operandi est inédit parce que le fait d'être ancré à l'intérieur de l'organisation combine 2 atouts. Tout d'abord, la compétence et l'expertise du fait de la profession de chacun des membres (ça permet de faire des propositions, des conseils, etc.), mais également la capacité à vérifier sur le terrain. Sur des sujets qui créent des débats assez vifs [sourire] comme l'évoque monsieur Darmayan, tels que les quotas ou l'Index, le collectif permet de proposer aux pouvoirs publics des éléments d'amélioration du cadre législatif et réglementaire. Et la position des pouvoirs publics a changé sur ces sujets. L'argumentaire a porté les fruits quelques mois plus tard. »<sup>172</sup>*

Mobilisant par elle-même le terme « d'expertise », qu'elle argumente par le « *modus operandi* inédit » dont elle développe le procédé, Nathalie Pilhes devient experte aux yeux de ses interlocuteurs. Elle laisse d'ailleurs sous-entendre que le collectif est à l'initiative de la remise sur agenda des quotas (« *l'argumentaire a porté ses fruits* »), quand bien même la partie précédente a bien montré que c'était l'imbrication de plusieurs facteurs qui l'avait rendue possible. Elle revient lors d'une autre observation sur les « *études qu'[elles] font dans leurs réseaux* »<sup>173</sup>, qu'elle met en parallèle avec le doctorat de sociologie d'Elsa Favier sur les femmes énarques<sup>174</sup>, octroyant le même statut scientifique au savoir issu de l'expérience et au savoir académique d'une thèse réalisée à l'ENS. En ce sens, 2Gap en partenariat avec l'IAE de Lyon, lance un appel à contribution pour une conférence internationale, « Femmes et Gouvernance », à l'automne 2021, qui démontre une volonté de s'inscrire dans le champ académique et de la « légitimité scientifique ».

Enfin, le collectif a lancé, en février dernier, une base « d'expertes », concurrente au site « <https://expertes.fr/> », visant à l'origine à faire connaître des journalistes les travaux des femmes universitaires peu présentes dans les médias, qui fonctionne sur le même principe : la base est gratuite à partir du moment où on a l'autorisation d'y accéder en tant que journaliste. Il n'a malheureusement pas été possible d'y avoir accès — il aurait pourtant été intéressant de voir quelles sont les expertes qu'on retrouve dans cette base parallèle au site plus connu du même nom<sup>175</sup>. Le principe de la base de données est de reconnaître l'expertise de chacune, notamment dans un monde en pleine crise sanitaire, dont les femmes sont exclues<sup>176</sup>. Il s'agit bien là, une nouvelle fois de « performer une expertise », voire même de se porter garant de celle d'autrui. Leur travail de

<sup>172</sup> Nathalie Pilhes, lors du webinaire organisé par 2Gap, le 24 mars 2021.

<sup>173</sup> Nathalie Pilhe, lors du webinaire organisé par l'AATF, le 12 mars 2021.

<sup>174</sup> Favier Elsa, 2020, *Énarques et femmes : le genre dans la haute fonction publique*, Thèse de doctorat en sociologie, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS).

<sup>175</sup> Le site étant réservé aux journalistes, nous n'avons pas pu obtenir « d'accréditation ». Pour autant, avant sa fermeture, on a pu essayer d'entrer quelques noms pour vérifier leur existence dans la base, directement dans le lien du site web (de type : <https://2gap.fr/expertes/marie-lhermite/>). Toutes les membres du bureau y sont répertoriées (contrairement au site [expertes.fr](https://expertes.fr/), qui ne comprend que Catherine Ladousse).

<sup>176</sup> La Une du *Parisien*, « Ils racontent le monde d'après », avril 2021, avait été largement décriée, parce qu'uniquement masculine par exemple.

lobbying et de communication a d'ailleurs porté ses fruits, puisque la base d'expertes 2Gap a établi des partenariats avec *France Médias Monde* (RFI, France 24 et Monte Carlo Doualiya), le média *Alliancy*, ainsi que le quotidien *20 Minutes*. La partie qui suit se penche justement sur leur travail de communication.

Alors que L. Boltanski notait un « affaiblissement de la légitimité politique fondée sur la référence au peuple (...) au profit d'une légitimité fondée sur *l'expertise*, c'est à dire sur les techniques et sur les sciences » (Boltanski, 2008, p. 73), les membres de 2Gap semblent avoir embrassé cette perspective, et endossé pleinement ce rôle d'expertise, mais au nom de leur expérience entrepreneuriale, recevable par des député.es eux-mêmes issu.es en majorité du privé et peu enclins à reconnaître la légitimité du savoir académique des chercheuses féministes.

## 2.2 Des professionnelles de la communication

Outre l'omniprésence des quotas dans leur communication et dans les événements qu'elles organisent, les « professionnelles de la communication », membres de 2Gap, ont réussi à faire de ce groupe d'intérêt un élément central du pôle entrepreneurial de l'espace de la cause des femmes (Bereni, 2012). Tout d'abord, en permettant le développement rapide du collectif, mais aussi en visibilisant et en participant à la création du mouvement pro-quotas.

### ***Un développement rapide à l'international, avec le soutien des grandes entreprises***

2Gap, qui s'est officiellement créé en mars 2020, s'est très rapidement développé. Pour fêter sa première année d'activité, le collectif rappelait que : « *Que de belles réalisations en 12 mois ! 4 comités, 1 laboratoire d'idées, 1 base des Expertes 2GAP, 1 outil technologique innovant de gouvernance [la blockchain], 1 branche 2GAP Afrique, 500000 personnes représentées, 1 force de lobbying indéniable ... et ce n'est qu'un début !* »<sup>177</sup>. Le soutien des grandes entreprises, qui souvent financent les réseaux féminins qui servent leur image de marque, et leur permettent aussi de valoriser leurs produits (informatique, banque-assurances, énergie), leur donne une force de frappe que n'ont paradoxalement plus les universitaires en 2019, au sein d'universités paupérisées et qui doivent assurer la continuité pédagogique en contexte de confinement. Les revues en études de genre, les réseaux féministes (ANEF, MAGE) se battent pour avoir de maigres financements du CNRS ou du Ministère de l'Enseignement Supérieur, et portent d'autre part une vision plus large de l'égalité femmes-hommes, que ce soit sur l'intersection entre les rapports sociaux de genre, classe,

---

<sup>177</sup> <https://2gap.fr/la-branche-francaise-de-lassociation-2gap-souffle-sa-premiere-bougie/>

race, ou sur les violences sexistes et sexuelles, ce qui les amènent généralement à un positionnement critique envers le gouvernement Macron.

Dès son lancement, 2Gap s'associe au Forum Génération Égalité qui s'inscrit dans la continuité des conférences mondiales sur les femmes organisées par l'ONU depuis 1975. Ceci décrit bien les ambitions du collectif dont l'objectif affiché est de devenir un mouvement à l'échelle internationale. On note en ce sens que le collectif 2Gap sur lequel on travaille n'en est que la « branche française ». Sur les quatre comités existants, l'un d'entre eux se focalise d'ailleurs sur le développement international du collectif. De fait, en moins d'un an, le collectif a ouvert deux nouvelles branches : 2Gap Afrique en février<sup>178</sup>, et 2Gap Méditerranée en juin<sup>179</sup>. Outre ces antennes aux aires géographiques spécifiques, 2Gap a également profité du Forum Génération Égalité pour lancer sa « plateforme mondiale » au début du mois de juillet<sup>180</sup>. Cette capacité à multiplier sa présence dans différentes échelles et espaces géographiques démontre la force de la communication du collectif 2Gap, mais également la dimension des organisations de travail de ses membres, souvent des multinationales. Toutefois, le développement international du collectif est à considérer avec précaution. Les nouvelles branches n'ont aucune plateforme (alors même que le compte twitter de 2Gap France avait été créé avant son lancement officiel), et il est difficile de savoir si les lancements ont engendré des dynamiques de mobilisation, puisqu'aucune source ne fait mention de ces collectifs à l'exception des articles du site de la branche française. Il est impossible de savoir par exemple ce que signifie le lancement de cette « plateforme mondiale », l'activité de celle-ci, et ce qu'elle apporte vis-à-vis des branches locales. Pour l'heure, 2Gap semble donc s'ancrer avant tout dans le cadre français malgré ses ambitions internationales. Il faut toutefois peut-être laisser le temps à ces nouvelles branches de se développer, surtout dans le contexte sanitaire actuel.

Par ailleurs, comme mentionné plus haut, la « base des expertes 2Gap » a réussi à nouer des partenariats avec des médias importants, tels que le quotidien *20 Minutes*. Des recherches sur LinkedIn nous apprennent que les stagiaires de 2Gap ont toutes deux été recrutées comme chargées de communication, ce qui permet d'objectiver la focale placée sur la communication du collectif, et d'en comprendre le développement rapide ces derniers mois (on n'y trouve pas de « chargé·e de projet » et encore moins de « chargées d'étude » par exemple). Sans nul doute, ces partenariats —

---

<sup>178</sup> <https://2gap.fr/le-partage-de-la-decision-entre-femmes-et-hommes-une-opportunite-pour-lafrique/>

<sup>179</sup> <https://2gap.fr/place-des-femmes-dans-la-gouvernance-et-role-des-reseaux-professionnels-feminins-au-coeur-du-lancement-de-2gap-mediterranee/>

<sup>180</sup> <https://2gap.fr/2gap-lance-officiellement-sa-plateforme-mondiale-lors-du-forum-generation-egalite/>

déjà preuves du « succès » de la campagne de communication du collectif — risquent d'en entraîner encore davantage, permettant de légitimer et de développer la base d'expertes.

On peut également trouver une explication de l'importance de la communication, dans le contexte sanitaire, qui vient reconfigurer le répertoire d'action des mobilisations. Habituees à échanger directement avec les dirigeant·es, partageant leurs espaces de socialisation — et de sociabilités — (voir chapitre 1), les enquêtées se sont vues obligées d'adapter leurs moyens d'action et de lobbying, à la crise sanitaire, restrictive vis-à-vis des espaces et lieux de rencontre. La plupart des échanges se font donc *via* les réseaux sociaux et autres plateformes internet.

### ***Créer un mouvement « pro-quotas »***

La prise en charge d'un « problème social »<sup>181</sup> par les pouvoirs publics est le fruit de la construction, et de la mise en visibilité d'un enjeu (Henry, 2020 [2009]). Autrement dit, il faut que les pouvoirs publics y voient un intérêt d'investissement, et que cela réponde à la demande d'une partie de la population. Dans le cas des quotas, cela signifie continuer — jusqu'à leur adoption définitive — à montrer leur nécessité, répondant au besoin d'un groupe social (ici, les femmes dirigeantes).

En ce sens, en tant que professionnelles de la communication (au moins 3 membres du bureau de 2Gap en font leur métier), plusieurs des membres de 2Gap, et notamment celles en charge de la communication du collectif, ont su à la fois visibiliser l'enjeu dans la durée, mais aussi participer à la création d'un mouvement. On entend par là la création « d'une coalition pro-quotas », rassemblant un certain nombre de personnes qui ne militent pas expressément pour la cause des femmes par ailleurs (tels que Bruno Lemaire, Richard Ferrand, etc.), à l'image de la « coalition paritaire » (Bereni, 2009b). C'est d'ailleurs à cela qu'aspirait Nathalie Pilhes : « *la question de la parité et du partage de la gouvernance dans le secteur public, il faut la traiter en tant que telle, et ne pas la dissoudre dans la grande question de l'égalité professionnelle* »<sup>182</sup>.

Cela s'est cristallisé par la diffusion d'un slogan, retournant le stigmate initial en revendication collective : « *Je suis une femme quota !* »<sup>183</sup>, qu'on a lu et entendu à maintes

---

<sup>181</sup> Défini comme étant « les activités d'individus ou de groupes qui se plaignent ou demandent réparation d'une situation supposée ou réelle » (Spector et Kitsuse, 1977, p. 75).

<sup>182</sup> Citation de Nathalie Pilhes extraite de l'observation du webinaire du HCEfh, le 13/04/2021.

<sup>183</sup> Proche de ce slogan, on trouve également « *La parité, ce n'est pas la charité* », mais qui reste davantage associé à Elisabeth Moreno qui en est à l'origine.

reprises<sup>184</sup>. En outre, le slogan agit comme socle au mouvement (Bereni, 2015), permet de concrétiser cette « coalition pro-quotas » et de contrer les discours masculinistes se plaignant des nominations de femmes-alibis sans compétences. Il permet aussi aux journalistes qui en sont friant·es de nourrir leurs articles de témoignages personnels de femmes « exceptionnelles », alors qu’iels sont plus réticent·es à donner la parole à des collectifs féministes et encore moins à des syndicats.

2Gap a alors revendiqué, indirectement, la maternité du mouvement « Je suis une femme quota », en annonçant que « Anne-Sophie [Panseri<sup>185</sup>] appel[ait] à un nouveau mouvement : “Je suis fière d’être une femme quota !” »<sup>186</sup>, lors de l’anniversaire de la loi Copé-Zimmermann et de la remise du document de travail « Accès des femmes aux responsabilités. De la parité à l’égalité professionnelle » du HCEfh, le 26 janvier 2021. On sait pourtant que le mouvement tire son origine de l’Allemagne<sup>187</sup> — cela dit, on ne trouve pas de revendication par des personnalités françaises avant le fameux appel d’Anne-Sophie Panseri. La création du mouvement pro-quotas, ajoutée à la communication quotidienne sur le sujet *via* différentes plateformes, ainsi qu’aux événements organisés sur la question, contribuent à la création d’un « problème public ». 2Gap formule en effet une demande sociale et incarne une « coalition pro-quotas ».

Le répertoire d’action du collectif mêle ainsi à la fois une expertise —située dans le pôle entrepreneuriale — sur le sujet, des compétences indéniables en termes de communication et le soutien financier et logistique des grandes entreprises auxquelles ces réseaux féminins sont souvent rattachés. Le contexte de la crise sanitaire reste à souligner, puisqu’il permet à ses femmes dirigeantes de faire montre de leurs capacités en communication digitale et en lobbying médiatique, ce dont sont souvent dépourvues les universitaires spécialistes en études de genre, mais également une partie des femmes responsables syndicales, qui auraient pu développer un discours critique sur le contenu de cette loi et rompre cet unanimité médiatique. L’appel intersyndicale unitaire à une grève féministe pour le 8 mars 2021<sup>188</sup>, à la sortie du confinement, a par exemple été très peu repris par les journaux nationaux, alors même qu’il visait à peser sur le contenu du projet de loi pour

---

<sup>184</sup> Par Brigitte Grésy, Anne-Sophie Panseri, Agnès Pannier-Runacher, et dans plusieurs articles de presses (entre autres : “Elles assument peu à peu d’être des « femmes quotas »”, *Les Échos*, février 2021 ; “« Je suis une femme quota » : 40 personnalités allemandes défendent l’accès des femmes aux postes à responsabilités”, *Le Monde*, novembre 2020).

<sup>185</sup> La nouvelle présidente des « Femmes chefs d’entreprise de France », diplômée en communication, qui a repris la direction de la PME familiale créée par son père.

<sup>186</sup> <https://2gap.fr/je-suis-fiere-detre-une-femme-quota/>

<sup>187</sup> “« Je suis une femme quota » : 40 personnalités allemandes défendent l’accès des femmes aux postes à responsabilités”, *Le Monde*, novembre 2020

<sup>188</sup> <https://syndicollectif.fr/declaration-intersyndicale-unitaire-pour-le-8-mars-2021/>

intégrer la revalorisation des métiers des « première de cordée », notamment dans les services publics (infirmières, institutrices, aides-soignantes à l'hôpital et dans les EHPAD).

Cette seconde sous-partie vient conclure le second chapitre, qui traite des pratiques de promotion des quotas *via* l'État. À la fois remis à l'agenda et portés par un groupe d'intérêt d'expertes et de professionnelles de la communication, les quotas se sont imposés au sein de l'État, ces dernières années, et semblent devenir de plus en plus légitimes dans l'élaboration de politiques publiques. Cela s'accompagne de fait par un discours, de plus en plus maîtrisé, qui vient justifier les quotas.

## CHAPITRE 3 : Justifier les quotas

Ce dernier chapitre vient conclure le mémoire en analysant les différents registres de justification des quotas. Les registres mobilisés sont spécifiques à ce pôle de l'espace de la cause des femmes, et portent sur un cadrage « mixité-parité », propre au féminisme de marché et réformiste, contrairement à un cadrage porté sur la justice sociale, par exemple, davantage représenté par les syndicats (Blanchard & Pochic, 2021 ; Milner et al., 2019 ; Demilly, 2020). Cette diversité de cadrage est le fruit d'une asymétrie de ressources, de différentes prérogatives, et de la représentation de différents groupes d'intérêt (Pochic, 2018, p. 46). En outre, les cadrages et registres de justification sont également conditionnés par les « savoirs sur le genre » (Pochic & Milner, 2022)<sup>189</sup>, eux-mêmes définis par la situation sociale des individus et donc l'appartenance à un pôle spécifique de l'espace de la cause des femmes (ici, le pôle bureaucratique-entrepreneurial). Ce chapitre conclusif sera organisé en quatre temps, permettant tout d'abord de revenir sur les différents motifs de justification — l'expérience professionnelle, la politique du chiffre et les « bienfaits » des quotas pour les institutions concernées — avant de conclure sur les marges de cette adhésion pro-quotas, en montrant que s'il est difficile d'exprimer publiquement son opposition, il n'en demeure pas moins que le soutien à ces dispositifs n'est pas univoque (tant auprès des hommes, qu'au sein de l'espace de mobilisation).

### 1. L'expérience professionnelle, l'expérience du sexisme

Tout comme l'adhésion à un réseau féminin, l'expérience professionnelle est cruciale dans l'élaboration de la position pro-quotas. Celle-ci est le fruit d'une construction, parfois longue de plusieurs années. Dans le cas des enquêtées, si toutes se disent actuellement favorables au dispositif, cela n'a pas toujours été le cas : c'est finalement une fois confrontées ou témoins de blocages professionnelles, que les quotas apparaissent comme « un mal nécessaire ». Toutefois, le regain de légitimité accordé (voir chapitre 2) tend à normaliser l'outil, qui n'apparaît de fait plus uniquement comme tel.

---

<sup>189</sup> On reprend ici l'expression issue de l'article de Sophie Pochic et Susan Milner (2022), elle-même issue de l'expression anglaise « gender knowledge », traduite de cette manière par les autrices : « ces savoir peuvent être définis comme des “représentations explicites et implicites concernant les différences entre les sexes et les relations entre eux, leurs origines et la signification normative de celles-ci, la logique et les preuves qui les sous-tendent et leur forme matérielle” (Cavaghan, 2013, p. 72 traduction libre) ».

## 1.1 Une position pro-quota qui se construit par l'expérience du plafond de verre

La plupart des enquêtées expliquent avoir tout d'abord été contre les quotas, en rupture totale avec le principe méritocratique, pourtant cher aux personnes ayant eu des parcours académiques ou des carrières brillantes. Le rapport pro-quotas se construit donc par l'expérience, et notamment l'expérience du travail. Le « plafond de verre », façonne - entre autres - le discours sur le positionnement pro-quotas. Il s'agit finalement d'une forme de « point de vue situé » du haut des organigrammes : en partant d'une expérience individuelle qui s'éprouve (le plafond de verre), il y a une remise en cause de — certains — freins individuels dans les mécanismes d'inégalité de carrière.

### ***Un positionnement contre les quotas par principe méritocratique***

Les quotas, par ce qu'ils sont, rompent d'une certaine manière avec le principe de « méritocratie », propre à l'universalisme républicain français<sup>190</sup>. En effet, et notamment dans la fonction publique où le concours, censé être « neutre au genre » (et à toute autre forme de hiérarchisation *a priori*) laisse à chacun·e l'opportunité de réussir, le quota revient finalement à désavouer un des principes majeurs de l'universalisme républicain, puisqu'il vient outre-passer la sélection par le concours ou la compétence. Ainsi, pour beaucoup, les quotas ont longtemps été considérés comme une transgression à « l'idéal républicain » auquel iels adhèrent dans la mesure où iels pensent avoir profité de la méritocratie (Jacquemart & Bereni, 2018). Ce paradigme est très français, puisque Françoise Belet, qui explique avoir toujours été favorable aux quotas, justifie ce positionnement par son attachement anglo-saxon (elle suit des études d'anglais), et le principe de « discrimination positive » fortement répandu dans ces régions.

Aussi, les enquêtées issues du secteur public, notamment celles issues du ministère de l'Intérieur<sup>191</sup> rencontrées l'an dernier ne sont pas enthousiastes vis-à-vis des quotas :

« Isabelle (présidente de Femmes de l'intérieur) : *Non, je ne suis pas en général pour la mise en place de quotas ou de discrimination positive. [...] Sur la question des quotas, je ne suis pas du tout pour, je trouve que c'est abominable ces chiffres, qu'on doit pouvoir*

---

<sup>190</sup> Les travaux d'Éléonore Lépinard et de Laure Bereni ont en ce sens montré le travail rhétorique nécessaire pour concilier universalisme républicain et parité (voir entre autres : Bereni Laure, Lépinard Éléonore, 2003. « La parité, contresens de l'égalité ? Cadres discursifs et pratiques d'une réforme », *Nouvelles Questions Féministes*, 22 (3) pp. 12-31 ; Bereni Laure, Lépinard Éléonore, 2004. « « Les femmes ne sont pas une catégorie » les stratégies de légitimation de la parité en France », *Revue française de science politique*, (Vol. 54), p. 71-98., Lépinard Éléonore, 2007. *L'égalité introuvable. La parité, les féministes et la République*, 293, Paris : Presses de Science Po. ; Bereni Laure, 2015. *La bataille de la parité. Mobilisations pour la féminisation du pouvoir*. Etudes politiques. Paris: Economica)

<sup>191</sup> C'est assez significatif en soi que les réserves les plus marquées se soient trouvées dans des ministères régaliens (Intérieur et Bercy) : adapter son expression de genre — masquer son adhésion à des dispositifs qui promeuvent les femmes — permet en effet de se protéger par rapport à des discriminations anticipées ou vécues (Parini & Lloren, 2017 ; d'Alfrey & Twine, 2017)

*faire si on le veut, c'est un peu comme le disait l'ambassadrice du Canada [lors d'une intervention à laquelle nous avons toutes les deux assisté] si on veut, on doit pouvoir faire sans avoir la dictature des quotas, qui peut amener par moment à faire un travail incohérent. »*

Les quotas apparaissent « abominable[s] » à Isabelle, qui les associe directement à la discrimination positive, menant parfois à un « travail incohérent », ce qui rappelle le discours sur les nominations de « femmes incompetentes » (Bereni & Revillard, 2015). Pour comprendre son positionnement, il est important de reprendre la trajectoire d'Isabelle Guion de Méritens : passée par Saint-Cyr, elle est générale de corps des armées de la gendarmerie et présidente de l'association Femmes de l'Intérieur depuis 2018. C'est l'une des rares enquêtées à disposer d'une page wikipedia, qui rappelle qu'elle est la première femme à intégrer le corps des officiers de gendarmerie en 1987 et la première à être nommée officier général de gendarmerie en 2013. En outre, elle fait partie des « pionnières », qui pensent avoir bénéficié de la méritocratie, ce qui explique son attachement à ce principe. Si nous avons choisi l'exemple d'Isabelle, elles sont pourtant beaucoup à exprimer (ou avoir exprimé) les mêmes réticences. Nathalie Pilhes nous parlait en ce sens de ses réserves en 2000 vis-à-vis de la loi sur la parité en politique. Il aurait toutefois été intéressant de pouvoir de nouveau échanger avec Isabelle, puisque le contexte est différent : en l'espace d'un an, les quotas se sont largement légitimés. On aurait ainsi pu voir l'incidence du contexte sur le façonnement du positionnement.

Si le principe méritocratique est fortement présent dans la fonction publique, on le retrouve également dans le secteur privé — même si le discours sur la mixité bonne pour la performance s'est bien plus rapidement diffusé (Amintas & Junster, 2009). Ainsi, Laurence Parisot explicitait les réserves auxquelles elle s'était confrontée (ce qui aurait participé à son refus de la mise en place de quotas en 2011) au Sénat : « *l'autre critère sans cesse utilisé pour s'y opposer, c'est la méritocratie : "on ne peut pas mettre des quotas parce que ça veut dire ne pas respecter l'élément principal, à savoir la qualité d'une personne"* ». Nathalie M., pro-quotas par ailleurs, explique « *[qu']il ne faut pas mettre en avant que la minorité visible de la personne, qui a également bien d'autres qualités... On va dans le bon sens, et on est obligé de passer par là, mais je, je suis... révoltée à l'idée qu'on soit obligé d'en arriver là* », comme si le quota signifiait invisibiliser les qualités d'une personne. Qu'il s'agisse ou non d'un argument « alibi » pour éviter des mesures contraignantes, les quotas viennent mettre à mal le système de reconnaissance du « mérite » et de la « compétence » dans les carrières professionnelles (Bereni & Revillard, 2015).

## ***L'expérience du plafond de verre quand on est une femme « à potentiel » : la remise en cause des freins individualisants***

Le processus d'adhésion aux quotas se fait donc davantage dans la durée, et doit d'une certaine manière, s'éprouver. En outre, il semblerait qu'il faille soit avoir été « témoin », soit avoir soi-même vécu le « plafond de verre ». Il s'agit donc plutôt d'une expérience individuelle. Cela fait sens avec le féminisme réformiste néolibéral, qui transforme un problème structurel en une affaire individuelle (Rottenberg, 2014). Le pôle bureaucratique-entrepreneurial de l'espace de la cause des femmes est tout de même plus nuancé, sans doute du fait de la diffusion de certains « savoirs sur le genre », qui rendent plus compliqué de responsabiliser totalement l'individu, ou bien de la volonté de se positionner en tant « qu'expert », ce qui implique la connaissance de certains construits sociaux à l'origine des inégalités entre les femmes et les hommes au travail.

Delphine Cervelle, directrice générale des services à Saint-Ouen explique, lors du webinaire de l'AATF (le 12 mars dernier) : *« l'égalité c'est se dire que notre carrière aurait été la même si on avait été un homme. Moi j'ai senti des inégalités notamment lors de ma mobilité dans l'État. J'étais plutôt contre les règles de parité au début, je me sentais légitime en sortant de SciencesPo et de l'ENA... mais sans doute que sans je n'aurais pas eu mon poste actuel »*. C'est bien parce qu'elle est passée par « SciencesPo et l'ENA », écoles qui devraient la conduire comme ses homologues masculins à un brillant parcours dans la fonction publique, qu'elle se dit avoir été contre la parité. Pour autant, c'est également l'expérience individuelle de ce qui est perçu comme un plafond de verre (sans doute que sans la parité elle n'aurait pas obtenu ce poste), qui la pousse aujourd'hui à revenir sur sa position.

Dans le même sens, dans le ministère des Armées, Chantal, co-fondatrice du réseau AF1D2 (Avec les Femmes de la Défense) indique que *« les recrutements de plus de femmes, en particulier dans les hautes strates, officiers, ben y en a de moins en moins »*. Le plafond de verre va de pair avec le « tuyau percé » (des femmes qui quittent leur organisation) : *« elles sont toutes parties avant le grade de commandante parce que c'était ingérable [...]. Et donc toutes les filles, ils arrivent pas à les fidéliser, elles s'en vont, on leur fait la peau avant ou bien elles abandonnent parce que c'est dur et c'est vrai que c'est dur. Et donc on les a pas les colonelles »*. De fait, on notera en ce sens que le ministère des Armées, après Bercy, est le ministère ayant écopé de la plus lourde amende au vu des quotas de primo-nomination non-respectés<sup>192</sup>. Ce plafond de verre dans la fonction publique,

---

<sup>192</sup> « 6 ministères mis à l'amende pour non-respect des quotas de femmes dans les nominations », par Bastien Scoardia, *Acteurs publics*, novembre 2020 (<https://www.acteurspublics.fr/articles/6-ministeres-mis-a-lamende-pour-non-respect-des-quotas-de-femmes-dans-les-nominations#>)

et encore davantage dans les ministères régaliens et fortement masculins, a d'ailleurs été explicité à plusieurs reprises par des recherches sur le sujet (Marry et al., 2017 ; Rouban, 2013 ; Guillaume & Pochic, 2007).

Les freins individualisants sont donc mis à mal par une grande partie des enquêtées. Lors du débat organisé par *Acteurs Publics*, le 17 décembre, Isabelle Guion de Méritens partageait (dans l'espace de discussion) : « *L'auto-censure a souvent "bon dos". Atteindre le niveau des postes à responsabilités est plus dur pour les femmes et beaucoup renoncent comptent tenu des obstacles à franchir* ». Aussi, alors que les rhétoriques accusant l'auto-censure, le manque d'ambition ou d'audace des femmes sont utilisées par les réseaux professionnels féminins (Pochic, 2018), l'adhésion aux quotas (qui se construit par l'expérience du plafond de verre) tend à les marginaliser. Il n'est plus question — pour ces femmes à « potentiel » ou aux carrières déjà brillantes — de nier un certain nombre d'obstacles qu'elles ont, ou auraient pu, rencontrer.

## 1.2 Les quotas, un « mal nécessaire » ?

Les quotas sont donc envisagés comme un « mal nécessaire » (Bereni & Revillard, 2015) : nécessaires à court terme pour pallier le manque de femmes dans certaines professions, mais non souhaitable sur le long terme, puisque rompant avec une culture universaliste. Toutefois, dans le contexte actuel de remise sur l'agenda, le discours des entrepreneuses de cause de la coalition pro-quotas envisage de moins en moins l'outil comme un « mal », mais comme un dispositif permettant de mettre fin à une « discrimination indirecte » à l'égard des femmes (Bereni & Lépinard, 2004).

### ***Les quotas, un « mal nécessaire » à la féminisation des postes à responsabilités***

Les quotas apparaissent, pour beaucoup, comme une concession admise dans l'objectif de compenser une discrimination à l'égard des femmes. Beaucoup des membres de cette coalition pro-quotas racontent d'ailleurs avoir été initialement contre la mise en place de ce dispositif : Céline Calvez, députée LREM par exemple, expliquait, lors du webinaire de l'AFDESRI (Association pour les Femmes Dirigeantes de l'Enseignement Supérieur de la Recherche et de l'Innovation) le 22 janvier dernier « *[qu']au début [elle] étai[t] anti-quotas, mais [que] maintenant [elle est] pour, afin de récupérer tous les obstacles qui ont été mis sur la route des femmes* ».

Ce sont donc finalement les mêmes constats que ceux présentés par Laure Bereni et Anne Revillard dans leur article sur les quotas (2015), écrit suite à une enquête collective menée en 2011 et 2012. Par exemple, Isabelle Guion de Méritens, présidente de Femmes de l'Intérieur, expliquait lors du débat d'*Acteurs Publics*, le 17 décembre dernier :

*« Sur les quotas, il y a eu un sondage y a quelques années auprès des femmes à responsabilités du ministère de l'Intérieur. Les femmes sont majoritairement contre la discrimination positive, mais considèrent les quotas comme "mal nécessaire". Les quotas ont fait bouger les choses, il y a davantage de femmes qui accèdent à des postes à responsabilité. Les quotas sur les primo-nominations sont reconnus, suivis, utiles. »*

Elles sont plusieurs, en entretien (et notamment l'an dernier<sup>193</sup>), à avoir cette position ambivalente vis-à-vis des quotas, qui rend possible l'adhésion au dispositif, tout en ayant une vision négative de l'outil, notamment liée à son appartenance à la « discrimination positive » (Bereni & Revillard, 2015).

### ***La légitimation de l'outil***

Toutefois, si les quotas ont été légitimés dans la pratique (voir chapitre 2), c'est également le cas dans les discours. Alors que Laure Bereni et Anne Revillard soulignaient la proximité entre les discours anti- et pro-quotas (2015, p. 165), le fait est que le mouvement pro-quotas, dont le principe est de faire du stigmaté une revendication, a permis de redonner ses lettres de noblesse à l'outil.

De fait, les quotas ne sont plus uniquement envisagés comme un « mal nécessaire », mais également comme un outil de gestion aussi légitime qu'un autre. Brigitte Grésy, à l'Assemblée nationale pour l'anniversaire de la loi Copé-Zimmermann en janvier dernier faisait remarquer *« [qu'elle était] une femme quota sans état d'âme, un quota visible par rapport à la co-optation qui est un quota invisible... [que] le quota, c'est à compétence comparable »*. La rhétorique pour faire passer la loi n'est donc plus de tenir à distance le terme « quota » — auquel on avait préféré le terme « parité » en 2000 dans la mesure où il permettait le prolongement de l'universalisme républicain (Bereni & Lépinard, 2003) — mais au contraire d'en revendiquer l'usage comme principe égalitaire.

Il est mis en parallèle aux quotas de femmes pour une « représentation équilibrée », les quotas informels, propres aux hommes et à leurs sociabilités (Bereni & Jacquemart, 2018). Aussi, Valentine, lors de notre entretien, explique la réticence des hommes vis-à-vis des quotas par ces réseaux informels : *« c'est la systémie de groupe, avec l'idée qu'on leur enlève quelque chose. Ils aiment pas les 40% de quotas parce que ça fait moins de jetons à donner aux copains. Comment expliquer aux copains, au réseau, que je vais pas pouvoir donner un jeton »*.

Le désaveu des quotas paraît donc de moins en moins naturel, et la mise en place de ceux-ci n'apparaît plus en rupture avec l'idéal égalitaire porté par l'État. Au contraire, sont décriées les

---

<sup>193</sup> Il aurait été intéressant de pouvoir mener de nouveaux entretiens avec les mêmes enquêtées, afin de pouvoir dégager l'incidence du contexte sur l'opinion exprimée vis-à-vis des quotas. Cela n'a malheureusement pas été possible, faute de réponse.

pratiques informelles de quotas, dont on ne questionne pourtant pas la légitimité rappelle Delphine Cervelle lors du séminaire de l'AATF le 12 mars dernier : « *la vraie question c'est la légitimité, on pose jamais la question de la légitimité pour un homme, alors que pour les femmes, oui* ». Quand certaines en font un slogan (voir chapitre 2), d'autres rappellent qu'il ne faut pas « *rougir* »<sup>194</sup> de ces nominations.

Si le positionnement pro-quotas ne va pas de soi, le fait est qu'il semble de plus en plus légitime, bien plus qu'au moment de la loi sur la parité (2000), mais également des lois sur les quotas dans les conseils d'administration (2011) et sur les primo-nominations pour certains postes à responsabilités de la fonction publique (2012). Cela s'explique en outre par « *la prégnance du chiffre dans les politiques d'égalité et les luttes pour les droits des femmes* » (Blanchard & Pochic, 2021, p. 10).

---

<sup>194</sup> Nadège Baptista, préfète déléguée pour l'égalité des chances, lors du séminaire de l'AATF : « *Il y a eu une vague de femmes en 2020 dans la préfectorale, mais il ne faut pas rougir de faire partie de cette « vague », parce que nous avons des parcours légitimes* ».

## 2. Chiffrer et compter

Mentionnée en filigrane dans le mémoire, la quantification — dont font partie les quotas puisqu'il s'agit de remplir des objectifs chiffrés — devient une méthode de plus en plus légitime dans la fabrique de politiques publiques en matière d'égalité (Blanchard & Pochic, 2021), ces dispositifs s'inscrivant de manière plus générale dans une approche quantitativiste de l'égalité, et de « gouvernement par les nombres » (Desrosières 2008 ; 2014). En permettant de rationaliser l'action publique, ils deviennent également un outil discursif pour justifier les quotas. Il s'agira donc dans un premier temps de rendre compte du paradigme de la quantification de l'égalité, puis de son efficacité.

### 2.1 Quantifier l'égalité

Le discours des enquêtées donne à voir la centralité des nombres, avec cette idée que pour exister — pour créer un « problème public » —, il faut des données chiffrées. Toutefois, des critiques sont émises à la fois sur l'opacité des statistiques, mais également sur la portée réductrice qu'un paradigme uniquement quantitatif entraîne.

#### ***Gouverner l'égalité par les chiffres***

Le « gouvernement par les nombres » recouvre un certain nombre de pratiques. Tout d'abord, et comme nous avons pu le voir précédemment, le *benchmarking*. En effet, si le principe repose sur la comparaison, il s'agit bien, pour ce faire, d'une « démarche continue d'évaluation comparative de l'activité d'un individu ou d'un collectif à l'aune d'un étalon externe quantitatif » (Bruno et Didier, 2013 *in* Blanchard & Pochic, 2021 p. 11). De fait, les différents classements, comme celui sur la féminisation des instances dirigeantes des entreprises du SBF120, ou encore l'indicateur de l'Institut européen pour l'égalité, reposent sur la création d'instruments de mesure quantitatifs, permettant de classer les différentes entreprises ou États. Il en est de même pour l'index égalité qui quantifie, en octroyant une note aux entreprises concernées, les performances en termes d'égalité.

En outre, les politiques de comptage et de chiffrage sont souvent demandées par les principales concernées (Pochic & Blanchard, 2021). Elisabeth Moreno, lors de son intervention au séminaire du HCEfh, le 13 avril dernier, rappelle que « *ce qu'on ne compte pas n'existe pas, et donc ne se mesure pas* », tournure de phrase déjà fréquemment utilisée par d'autres, comme Céline

Calvez<sup>195</sup> ou le HCEfh<sup>196</sup>. Cela fait plus généralement écho aux discours sur la mesure des discriminations, et sur la nécessité de celle-ci pour rendre compte de la discrimination<sup>197</sup>. Les données chiffrées permettent de donner à voir les inégalités, et de contrer les discours qui les nieraient. D'une certaine manière, « *chiffrer, c'est exister* »<sup>198</sup>. Il n'est donc pas surprenant non plus que Brigitte Grésy introduise ledit webinaire par un certain nombre de chiffres contextualisant la place des femmes dans la fonction publique (majoritaires globalement, et minoritaires dans les postes à responsabilité<sup>199</sup>).

En outre, les enquêtées sont en effet dans la demande de chiffres, comme leviers pour la mise en place d'objectifs chiffrés (plus contraignants que des objectifs qui resteraient généraux). Aussi, Nathalie Pilhes, lors du débat organisé par *Acteurs publics* le 17 décembre dernier expliquait : « *il faut proposer une obligation de résultats, et non une obligation de moyens telles que c'est le cas actuellement. Il faut chiffrer les objectifs, pour voir l'effectivité et la pertinence des actions mises en oeuvre. Pour les quotas, il faut porter le sujet et chiffrer les objectifs à l'intérieur de ces plans d'action* ». Aussi, chiffrer apparaît comme une manière de s'assurer du bon suivi et de l'évaluation des dispositions engagées.

### ***Les limites des chiffres***

Toutefois, la quantification de l'égalité est également caractérisée par un certain nombre de limites. La première d'entre elles est l'opacité des chiffres, voire l'inaccessibilité de ceux-ci, quand bien même ils existeraient : « *non on a... les chiffres... encore une de mes convictions, et ça me met en colère, les chiffres ils existent souvent, mais faut faire de l'archéologie pour les trouver* »<sup>200</sup>. En effet, un des problèmes de la quantification est tout d'abord l'accès à celle-ci : ce n'est tout d'abord donc pas tant la pratique en tant que telle, que les conditions d'accès qui sont une entrave, en soi, à

---

<sup>195</sup> Voir « La députée Céline Calvez veut conditionner les aides à la presse au respect de l'égalité entre femmes et hommes », *20 minutes*, juin 2020, dans lequel la députée LREM dit : « pour que les femmes comptent, il faut d'abord les compter ».

<sup>196</sup> Voir « Accès des femmes aux responsabilités et rôle levier des financements publics. Des nouveaux champs pour la parité » par Brigitte Grésy, Agnès Arcier et Caroline Resson, *Haut Conseil à l'Égalité*, décembre 2019 : « compter les femmes pour que les femmes comptent » (p. 8).

<sup>197</sup> Les débats sur la mesure des discriminations, notamment ethno-raciales, ont été récemment relancés, posant en outre la question des statistiques ethno-raciales. Voir entre autres : « Lutte contre les discriminations raciales : mesurer pour avancer », par Pap Ndiaye, Patrick Simon, Laure Bereni, Sarah Mazouz, Vincent-Arnaud Chappé et Audrey Celestine, *Libération*, juin 2020.

<sup>198</sup> Extrait de l'entretien avec Françoise Belet.

<sup>199</sup> Voir « Parité dans le secteur public : des avancées réelles mais lentes, un levier de transformation publique à saisir. Parité dans le monde du travail : volet 2 », par Brigitte Grésy, Agnès Arcier et Caroline Resson, Léa Texier, *Haut Conseil à l'Égalité*, avril 2021.

<sup>200</sup> Extrait de l'entretien avec Françoise Belet.

la quantification. Françoise Belet fait à nouveau une analogie avec l'archéologie lors du webinaire de l'AATF le 12 mars, soulignant qu'il faut bien chercher — fouiller — pour trouver les données statistiques. Pourtant, comme le montre la partie précédente, les données chiffrées sont nécessaires pour donner corps à un problème public. Par ailleurs, Françoise Belet, lors de notre entretien, faisait part de sa difficulté à comprendre les rapports statistiques émis par les différents organes, telles que la DGAFP : « *Le problème c'est que c'est illisible. J'ai lu, même si j'aime pas trop ce genre de truc, je me suis dit, je vais lire le rapport de la DGAFP, euh, le rapport de l'État sur... Non mais franchement j'ai arrêté au bout d'un quart d'heure, j'ai rien trouvé, et c'était horriblement présenté... non c'est... j'ai laissé tombé* ». Ainsi, en plus d'être parfois inaccessibles, les quelques statistiques disponibles restent très opaques et difficilement compréhensibles.

Par ailleurs, dans le même sens que le benchmarking incite certes les États à s'emparer des questions d'égalité sans pour autant être moteur de changement structurel (Blanchard 2018), la quantification — et plus spécifiquement la politique de quotas — est également critiquée quand elle fonctionne en tant qu'objectif et non en tant que moyen. Brigitte Grésy introduit ainsi le webinaire du HCEfh en soulignant que « *la grammaire paritaire se résume aujourd'hui plutôt à une vision arithmétique* ». Il apparaît en filigrane tout le long du webinaire, qu'une des principales critiques portées est le manque d'appropriation des différents dispositifs par les dirigeants, qui tentent, plus ou moins avec succès, de se conformer à la règle, sans en comprendre l'intérêt « transformatif » (on le verra dans la partie qui suit, sur les « bienfaits des quotas »). La quantification telle qu'utilisée par les pouvoirs publics pour les politiques d'égalité est normative — c'est-à-dire qu'il s'agit de se conformer à la norme — ce qui n'incite pas forcément à en comprendre les enjeux et les bienfaits.

Enfin, ces instruments de quantification de l'égalité sont le produits de choix effectués au préalable. En utilisant le cadre méthodologique de la sociologie quantitative, Clotilde Coron (2020) met ainsi en exergue les limites de l'index égalité. Elle fait ainsi référence à la notion de « convention de quantification » (Desrosières, 2008) pour dénommer les choix faits en matière de variables et de méthodes de calculs pour mesurer un phénomène donné. Il s'agit donc de choix socialement construits, qui ne sont pas « neutres ». Dans le cas de l'index égalité par exemple, cela permet de donner une définition à « l'égalité professionnelle », termes flous qui peuvent recouvrir diverses réalités<sup>201</sup> (Milner et al., 2019). Or, cette définition ne va pas de soi, puisqu'elle résulte des choix arbitraires de quelques personnes (par exemple, Bénédicte le Deley a participé à la création de l'Index), qui, dans ce cas précis, accorde une large latitude aux entreprises (Coron, 2020).

---

<sup>201</sup> En outre, l'égalité salariale peut se calculer de différentes manières : prend-on en compte les temps partiels ? Le salaire annuel ou mensuel ?

Ainsi, le paradigme dans lequel les politiques actuelles s'inscrivent est défini de manière ambiguë : si la nécessité de chiffrer (et d'objectifs chiffrés) est soulignée et encouragée, il n'en demeure pas moins que les données sont tout d'abord difficilement accessibles, et que la quantification semble amoindrir la portée « transformative » de la parité revendiquée par les intervenant·es, puisque vécue comme une « contrainte » par les décideurs. Qui plus est, la quantification participe à définir une norme, alors même qu'elle est le fruit de choix socialement construits. La quantification semble être un outil nécessaire, mais peut s'apparenter à un frein lorsqu'il s'agit de diffuser une « culture de l'égalité ».

## 2.2 Un outil efficace ?

De même que les quotas ont été adoués par les dirigeant·es politiques et économiques du fait de leur « succès », la quantification — et notamment la quantification de l'égalité dans ce cas précis — est considérée comme un outil « efficace ». Les chiffres ont en effet une dimension très « performative », en ce que leur existence produit un certain nombre d'effets sur les organisations, et les acteurs et actrices en leur sein. Ils permettent par ailleurs un contrôle et un suivi plus simples et rationalisés.

### ***La performativité des chiffres***

Alors que Sara Ahmed (2007) montrait que les documents sur la diversité, telles que les chartes, avaient avant tout un effet performatif (« *tu finis par privilégier le document, plutôt que de privilégier l'action* »<sup>202</sup>), en redorant l'image de l'institution et le sens de « bien faire », les effets de la politique d'égalité par les chiffres se rapprochent de ces constats.

La performativité des chiffres renvoie à plusieurs réalités. Tout d'abord, elle a un effet indéniable sur la réputation des organisations, comme en témoigne la création et le succès des classements tels que celui du SBF 120. Catherine Ladousse disait en ce sens, lors de l'anniversaire de la loi Copé-Zimmermann au Sénat : « *cette loi a été formidable au-delà des chiffres, ça a donné confiance aux femmes dans ces entreprises-là, qui sont fières de savoir que ces entreprises ont tant de femmes dans leur conseil d'administration* ». Ainsi, au-delà de l'information transmise (le nombre de femmes dans un conseil d'administration), le chiffre et la quantification permettent d'octroyer une valeur, sur une échelle donnée, à l'organisation. Performer une « bonne conduite »

---

<sup>202</sup> Traduction libre : « 'you end up doing the document rather than doing the doing' » (Ahmed, 2007, p. 599).

en ayant un score élevé ou satisfaisant accorde donc, au-delà du respect de la norme, une bonne réputation à l'organisation et donc, une attractivité.

De fait, et comme le souligne Sarah Ahmed, il paraît plus intéressant pour les entreprises et institutions de se conformer à ces politiques de chiffres qui, rappelons-le, n'entraînent que peu de coûts pour des résultats rapides, que de faire un travail sur le fond. En ce sens, le livret bilan du HCEfh pour les 10 ans de la loi Copé-Zimmermann indique :

*« Si le bilan des dispositions de la loi Avenir n'a pas été fait sur ce point, les effets de l'article 8<sup>203</sup> de la loi Copé Zimmermann ont été analysés dans un rapport commun du Haut Conseil à l'Égalité et du Conseil Supérieur de l'Égalité professionnelle<sup>204</sup>, en février 2016. Le constat fait état d'un faible suivi. Ce sujet est rarement mentionné dans les documents de référence et, au vu d'une étude du cabinet Gouvernance et Structures sur les entreprises du CAC 40, en 2015, seulement la moitié d'entre elles indique avoir réalisé cette délibération au sein de leur conseil, même si le sujet de l'égalité pouvait être évoqué à l'occasion de la signature d'un accord égalité ou lors de la mise en place d'un plan de succession. »<sup>205</sup>*

Ainsi, alors que l'instauration des quotas dans les conseils d'administration a été respectée (sous peine de nullité de la décision prise par un conseil non-conforme), les dispositions de la loi, relatives à la mise en place de délibérations n'ont été que « faible[ment] suivi[es] ». Au vu de l'article de Sara Ahmed, cela ne semble pas surprenant : ces délibérations sont bien moins performatives, dans la mesure où elles donnent moins à voir les « bonnes pratiques » des entreprises, par rapport aux chiffres qui se suffisent à eux-mêmes (et sont soumis à des sanctions en cas de non-respect). En outre, et comme on a pu le voir précédemment, si les chiffres sont performatifs, ils restent superficiels et permettent des effets sur le court terme s'ils ne sont pas suivis d'actions structurelles.

### ***Vérifier, contrôler, sanctionner ?***

Par ailleurs, la quantification permet la rationalisation de l'action publique, notamment en matière de contrôle et de vérification. En effet, il suffit de vérifier que les nombres sont conformes à la législation établie. La quantification est ainsi efficace en ce qu'elle devrait permettre le suivi des dispositifs, comme le rappelait d'ailleurs Nathalie Pilhes au sujet de la nécessité d'objectifs chiffrés. Pour autant, et c'est pourquoi on se permet de nuancer l'affirmation « vérifier, contrôler,

---

<sup>203</sup> L'article 8 de ladite loi dispose que le conseil d'administration doit délibérer annuellement sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale (<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000023487662/>)

<sup>204</sup> « Vers un égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles : la part des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance - Rapport intermédiaire d'évaluation de la mise en œuvre des lois du 27 janvier 2011 et du 12 mars 2012 », *Haut conseil à l'égalité et CSEP*, février 2016.

<sup>205</sup> « 10 ans de la loi Copé-Zimmermann 2011-2021. Accès des femmes aux responsabilités. De la parité à l'égalité professionnelle », *Haut conseil à l'égalité*, janvier 2021.

sanctionner », Brigitte Grésy, lors du séminaire du HCEfh le 13 avril, rappelle que « *le suivi et l'évaluation n'existent pas de façon systématique (même problématique dans le privé). Aucune entité publique n'est en charge de l'évaluation* ». Si les textes et dispositifs sont nombreux, leur efficacité est forcément moindre si le suivi n'est que peu (ou pas) opéré. Face à cet enjeu, deux positions se dégagent : la sanction ou la valorisation. S'il est évident que l'une n'exclut pas l'autre, il existe cependant des variations de positionnement dans ce que l'on peut comprendre comme un continuum. Les enquêtées et membres de cet espace de mobilisation se divisent en deux catégories : celles qui croient en la « *force de la conviction et de la volonté* »<sup>206</sup>, et celles qui « *croi[ent] en tout ce qui contraint* »<sup>207</sup>.

Dans le premier cas, on retrouve notamment celles qui considèrent toujours les quotas comme un « mal nécessaire », comme Isabelle Guion de Méritens. Elle explique ainsi lors du séminaire d'*Acteurs Publics*, que « *le plus important, c'est la conviction des dirigeants que la diversité et la mixité sont nécessaires pour faire de belles choses... actuellement, ce n'est vécu que comme une contrainte, alors que quand c'est par conviction, les choses sont plus efficaces, et un directeur peut appuyer l'action, lancer une dynamique* ». C'est également le cas de ceux (il s'agit dans ce cas majoritairement d'hommes) plus réfractaires aux quotas en tant que tels. Ils font souvent partis du pôle économique (on le verra dans la suite), comme Laurent Fiard, président du MEDEF de Lyon, qui explique lors du séminaire de 2Gap être « *plutôt pour la valorisation que la réglementation* ».

On retrouve dans le second cas les principales entrepreneuses de la cause des quotas : Nathalie Pilhes, Catherine Ladousse, Agnès Saal, Brigitte Grésy, Marie-Jo Zimmermann, etc. Le débat sur la sanction ou la valorisation des dispositifs de quantification de l'égalité se retrouve également sur d'autres mesures, telles que « l'éga-conditionnalité »<sup>208</sup>. Lors du séminaire du HCEfh, tandis que Nathalie Pilhes et Brigitte Grésy soutiennent fortement ce principe (d'autant plus du fait du contexte de crise qui a évincé encore davantage les femmes), Hélène Crocquevieille<sup>209</sup>, n'est « *pas sûre que ce soit dans le plan de relance qu'il faille imposer l'éga-conditionnalité, ça*

---

<sup>206</sup> Extrait de la prise de parole d'Isabelle Guion de Méritens lors du séminaire organisé par *Acteurs publics*, le 17 décembre 2020.

<sup>207</sup> Extrait de la prise de parole d'Agnès Saal, haute-fonctionnaire à l'égalité et responsable du réseau du ministère de la culture, *Cultur'Elles*, lors de l'observation du séminaire de l'AFDESRI, le 22 janvier 2021.

<sup>208</sup> L'éga-conditionnalité a pour objectif de conditionner les financements publics aux pratiques égalitaires de l'institution concernée.

<sup>209</sup> Hélène Crocquevieille est contrôleur général, cheffe du Contrôle général économique et financier (CGefi), et responsable du réseau « Femmes de Bercy », du ministère de l'économie et des finances.

*concerne toutes les entreprises, également les petites. On va pas, au moment où y a une crise financière monstrueuse, poser ce genre d'indicateurs ».*

Ces positionnements sont le fruit de conditions d'énonciation - et de socialisation - différentes. Nathalie Pilhes et Brigitte Grésy, toutes deux grande figures de fémocrates, sont habituées à porter la cause des femmes de manière plus « radicales » qu'une grande partie de leurs consoeurs. Hélène Crocquevieille qui, de son côté, est dépendante de Bercy est peut-être davantage « pragmatique » (au sens non-sociologique), adaptant ses positionnements au contexte économique, milieu dans lequel elle évolue.

La question de la sanction — ou non — n'est pas nouvelle, puisqu'elle faisait déjà débat déjà en 2010, lors des discussions sur la loi Copé-Zimmermann. Le député Pierre-Alain Muet (Parti Socialiste) expliquait que *« si la Norvège a su changer profondément les choses par la loi, ce n'est pas parce qu'elle a établi un ratio de 40 % – autant appliquer réellement la parité, avec 50 % –, mais parce qu'elle a instauré des sanctions strictes, à savoir la dissolution des entreprises qui ne respectaient pas ce taux »*<sup>210</sup>. Aussi, plus que la quantification et la politique du chiffre, c'est sans doute l'enjeu de la sanction qui crée l'efficacité d'un outil. Toutefois, la quantification devrait permettre un suivi plus simple et rationalisé, si des contrôles existaient.

La « quantification de l'égalité » (Blanchard & Pochic, 2021) constitue donc à la fois un moyen et une justification des quotas — qui s'inscrivent complètement dans ce paradigme. À la fois efficace et compatible avec les pratiques des entreprises, le fait de « compter » les femmes est une des revendications majeures de la « coalition pro-quotas ». Toutefois, un certain nombre de limites se posent, et certains enjeux continuent à faire débat. Pour dépasser ceux-ci, il s'agit de montrer les « bienfaits » des quotas.

---

<sup>210</sup> Débats publics de la loi Copé-Zimmermann, lors de la première séance le 20 janvier 2010.

### 3. Les bienfaits des quotas pour l'organisation

Au-delà des aspects de justification précédents, davantage liés au façonnement pro-quotas individuel (le plafond de verre) et aux méthodes de gouvernance (la quantification), la diffusion des quotas a également été rendue possible grâce à l'idée, désormais largement partagée, que la diversité et la mixité seraient une « richesse » pour l'entreprise (Bereni, 2009a). Depuis Gary S. Becker (1957), et ses travaux fondateurs sur les intérêts économiques de la non-discrimination, la rhétorique managériale de la diversité comme atout productif (Jonas & Séhili, 2009 ; Amintas & Junster, 2009) s'est imposée dans le monde de l'entreprise. Les enquêtées et la coalition pro-quotas se sont rapidement saisies de ce cadrage « mixité-parité », aux dépens de celui de la justice sociale, plus propre aux syndicats (Pochic, 2018). Par ailleurs, et en réponse aux attaques émises, notamment par le champ académique, contre cette mobilisation pour une « égalité élitiste » (*ibid*), cette rhétorique se nourrit également de l'idée d'un « ruissellement de l'égalité »<sup>211</sup>, pourtant démenti par l'expérience.

#### 3.1 La mixité bonne pour la performance ?

Un des arguments majeurs pour justifier les quotas repose sur l'idée que ceux-ci seraient bénéfiques à la performance de l'entreprise ou de l'institution. Cette rhétorique managériale (Blanchard et al., 2013) permet de dépasser le cadrage de la justice sociale et de participer à la « managérialisation du droit » (Edelman, 2016), c'est-à-dire, au « processus de réinterprétation et d'appropriation des normes juridiques dans les organisations, pour les rendre conformes aux idées et aux pratiques managériales » (Demilly, 2020, p. 101). Cette justification, tout d'abord propre au monde de l'entreprise privée s'est également diffusée, comme on le verra, dans les services de l'État, notamment sous l'influence du New public management (Bezès, 2008).

#### ***La mixité bonne pour la performance économique de l'entreprise ?***

Cette rhétorique, venue d'abord des États-Unis (Dobbin & Kelly, 1998), s'est imposée en France au début des années 2000, sous l'impulsion d'un nouveau cadre juridictionnel<sup>212</sup> et de la création de la HALDE (Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité) en 2004, remplacée en 2011 par le Défenseur des droits (Bereni, 2009a). D'une logique originale morale et

---

<sup>211</sup> L'idée étant qu'en promouvant des femmes dans les plus hautes strates de la hiérarchie, cela bénéficierait aux femmes des strates inférieures.

<sup>212</sup> La loi n° 2001-1066 du 16 novembre 2001, relative à la lutte contre les discriminations définit 18 motifs de discrimination. (<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000588617>)

juridique basée sur le droit à la « non-discrimination », s'est développée une logique tournée autour de l'intérêt économique. Cette diffusion dans le monde dans l'entreprise a entre autres été rendue possible par le soutien des organisations patronales soucieuses de la RSE, comme l'Institut du Mécénat de Solidarité (*ibid*), ainsi que par les entrepreneuses de cause pour l'accès des femmes au pouvoir économique (Rabier, 2013). Aussi, la loi Copé-Zimmermann a bien été acceptée, tout comme la loi Sauvadet d'ailleurs, entre autres grâce à la rhétorique du « business case » (*ibid* ; Bender, 2021 ; Jacquemart et al., 2020), présentant les dispositifs proposés comme des atouts pour la performance de l'entreprise.

Le cas des quotas de sexe « pour une représentation équilibrée » est donc un exemple typique de l'utilisation de cet argumentaire — par ailleurs plus consensuel en France que les débats sur la diversité ethno-raciale, contrairement au contexte étatsunien (Bereni, 2018). Il serait admis, notamment grâce aux études de grands cabinets de conseil, qu'il existerait une corrélation entre performance des entreprises et présence de femmes aux plus hauts postes (Bender, 2021)<sup>213</sup>. Aussi, lorsqu'on demande à Ariane Bénard, présidente du réseau BNP Paribas Mixcity, les arguments qu'elle mobilise pour justifier les quotas, elle nous répond :

*« Bah j'allais dire... avant euh... l'argument qui faisait mouche, auprès notamment des dirigeants, c'était notamment cette notion de performance économique. Lorsque vous parlez chiffres, si vous parlez à notre CEO, mais en plus lui bon polytechnicien qu'il est, si vous ne venez pas avec des chiffres euh... vous allez pas véritablement l'intéresser. Voilà. Ça c'est sûr. Après on est dans une ère, aujourd'hui, je sais pas si la covid-19 a accéléré les choses, mais quand même, tout ce qui est objectif de développement durable, est au coeur de la stratégie des entreprises, parce que c'est aussi là-dessus que leur réputation repose, et que leur valorisation en bourse, également, se joue. Dans ce champ, on voit bien que justement, tout ce qui est éthique, est un atout marketing, tout à fait euh... voilà c'est un levier aujourd'hui... Je dirais pour répondre à votre question, qu'on se dirige aujourd'hui de plus en plus vers les deux choses. La performance en effet économique qu'apporterait un monde où les femmes occupent une place importante, je vous invite d'ailleurs à lire la dernière lettre que Chiara Corazza a écrit à l'issue du Women's Forum et qu'elle a adressé aux dirigeants du G7, où là, il y a à peu près 7 bullet points où là c'est du chiffre en fait, donc je me rappelle plus, mais c'était complètement hallucinant le, le... ça se mesurait en plusieurs milliards de PNB supplémentaire si les femmes avaient leur juste place dans la société... »*

Alors que Lauren Edelman parlait de « managérialisation du droit » (2016), le discours d'Ariane nous permet d'attester d'une « managérialisation des concepts éthiques », dans la mesure où là encore, il est question d'appropriation par les entreprises de concepts éthiques liés à la justice sociale et à l'égalité, et dont témoigne d'ailleurs le développement de la RSE. Alors même que l'enquêtée distingue les deux registres de justification, celui de la performance et celui de l'éthique,

---

<sup>213</sup> Cette corrélation entre performance de l'entreprise et présence des femmes à des postes à responsabilités est en réalité difficilement prouvable (on le verra dans la suite du mémoire).

le second est toujours ramené aux bénéfiques de l'entreprise, puisqu'il s'agit d'un enjeu de « réputation », et d'un « atout marketing ».

Valentine, aujourd'hui présidente du réseau BPW France, fait une analogie, tout le long de l'entretien, sur la richesse qu'apportent « du jaune et du bleu » : « *parce que si y a que du bleu, bah on reste sur du bleu, alors que si on rajoute du jaune, bah déjà on a du jaune, et en plus, on peut également faire du vert. Ça crée de la valeur* ». Cette notion de valeur apportée, par la présence de différents points de vue est également utilisée par Agnès Arcier, lors du séminaire de l'AFDESRI, le 22 janvier :

*« Il y a un effet système, par les pratiques d'innovation dans le système. La mixité participe à un système qui prend des risques, qui va plus de l'avant. La mixité pousse à plus de professionnalisation. On se met à parler compétences, il y a une meilleure organisation. Enfin, je suis convaincue qu'un nombre suffisant de femmes apporte également des valeurs dites "féminines", donc des réflexes, des partages de l'information, d'appréhension du concret. »*

On retrouve ici une conception plus différentialiste et essentialisante de l'intérêt qu'auraient les grandes entreprises à recruter des femmes. Les femmes seraient ainsi dotées de compétences et de conceptions propres, naturalisant une « féminité » universelle (Jonas & Séhili, 2009 ; Amintas & Junster, 2009). Nathalie Pilhes, lorsque nous l'avions rencontrée l'année dernière, tenait un discours assez proche sur les capacités dites « féminines » :

*« Y a des études qui commencent à se développer sur l'impact de la présence des femmes dans les entreprises. Il s'agit pas de, je suis pas du tout essentialiste, moi, au contraire. C'est pas essentialiste de dire ça, c'est que nous avons tous et toutes étaient élevés dans un certain monde qui a ses stéréotypes et ses rôles sociaux, et compte tenu de ce que nous sommes dans ce cadre là, nous tous nous avons notre assignation pour des rôles sociaux, quel qu'ils soient. »*

Toutefois, plus qu'autre chose, cet extrait rend compte de l'appropriation d'un savoir militant féministe : son propos ne revient pas forcément, dans son cas, à une vision essentialisante des femmes, mais à la prise en compte du système social dans lequel elles évoluent. L'utilisation des termes « essentialiste » et « rôles sociaux » démontrent en effet une maîtrise sémantique des problématiques d'égalité, et plus généralement la détention d'un savoir militant capable de distinguer les différentes écoles de pensées. Aussi, comme le montre l'étude de Boni, Blanchard et Rabier (2013), cette rhétorique peut également être envisagée comme une « stratégie tactique », dans la mesure où l'argument de la performance est davantage recevable, notamment par les dirigeant-es économiques — ce que confirme Ariane Bénard (« *l'argument qui faisait mouche, auprès notamment des dirigeants, c'était notamment cette notion de performance économique* »).

Mais alors que notre Ministre déléguée à l'Égalité femmes-hommes, à la Diversité et à l'Égalité des chances disait : « *il y a des études qui montrent que les entreprises paritaires ont de*

*meilleures performances économiques. Égalité rime très souvent avec efficacité. La parité ce n'est pas la charité* »<sup>214</sup>, cet argumentaire est de plus en plus remis en cause.

En effet, Brigitte Grésy, lors du séminaire du HCEfh du 13 avril, explique qu'il faut davantage axer l'intérêt des quotas sur leur aspect « transformatif » (à savoir qu'ils permettraient en outre une rationalisation des procédés RH), que sur la performance : « *plutôt que de travailler sur le lien mixité, performance (les méta analyses remettent un peu en cause la corrélation systématique), il faut surtout dire que la parité constitue enjeu fort de transformation, ça a impact transformatif fort* ». Brigitte Grésy avait déjà expliqué, lors de l'anniversaire de la loi Copé-Zimmermann à l'Assemblée nationale que « *l'aspect transformatif de la parité n'est pas intégré. On ne fait pas de projection sur la corrélation mixité / performance (beaucoup dans le privé disent que ça doit être mis en avant, mais les méta-analyses montrent que ce n'est pas si clair, que c'est plus de la performance sociale)* ».

Finalement, cette idée que la diversité serait bonne pour la performance est assez vide de sens, car elle n'est ni falsifiable ni réellement vérifiable, la notion en elle-même étant assez floue : un homme plus jeune siégeant dans un conseil d'administration dont la moyenne d'âge est de 60 ans, constitue une forme de « diversité ». Est-ce que c'est *être* divers ou *avoir l'air* divers qui est bon pour l'entreprise, avec l'enjeu de s'afficher comme tel pour la réputation de l'organisation ?

### ***Les quotas comme levier de modernisation de l'administration***

Les quotas se sont également diffusés dans la fonction publique dans le cadre de la loi Sauvadet (2012). Passée entre autre grâce à la rhétorique du *business case* (Jacquemart et al., 2020), la loi rend compte de l'influence du *new public management* dans l'État (Bezès, 2008 ; 2012), avec l'importation des méthodes gestionnaires issues du secteur privé (Gervais, 2012). En effet, en 2012, un an donc après la loi Copé-Zimmermann pour le secteur privé, et alors que la fin du mandat et la campagne de réélection du président Nicolas Sarkozy s'annoncent, il s'agit de mettre en scène la « modernisation » de l'État. Cela signifie notamment calquer la gestion « RH » du secteur privé au secteur public. C'est alors ce qu'incarne la loi Sauvadet et la mise en place de quotas au sein de certains postes (Jacquemart et al., 2020), comme cela a été fait précédemment pour les grandes entreprises.

En outre, on retrouve dans le discours des enquêtées issues de la fonction publique cette idée de changement « managérial » : Delphine Cervelle, directrice générale des services à la Mairie de

---

<sup>214</sup> Elisabeth Moreno, lors du séminaire d'Administration Moderne, le 4 mars 2021.

Saint-Ouen-sur-Seine explique ainsi, lors du séminaire de l'AATF, que le « *modèle managérial évolue* ». Il en est de même pour Isabelle Guion de Méritens, lors du séminaire organisé par *Acteurs Publics* :

*« La crise impose d'avoir une nouvelle approche du management dans toutes nos décisions. L'association Femmes de l'Intérieur est attachée à faire des propositions managériales et sur la gestion des ressources humaines. On croit beaucoup au levier des ressources humaines. Ça permet d'améliorer la qualité de vie au travail des agents et des personnels tout en étant productif pour nos organisations. Il faut remettre la confiance au coeur des relations, donner un peu plus de proximité entre ces liens hiérarchiques et essayer de renforcer les capacités de résilience et d'adaptation. On se trouve face à une refondation du management, où il faut replacer l'homme au coeur des enjeux. C'est véritablement en travaillant sur le fond des pratiques managériales et RH qu'on arrivera véritablement à faire évoluer en profondeur des politiques pour l'égalité professionnelle ».*

On remarque d'ailleurs que l'association « mère » des réseaux ministériels est bien nommée « Administration Moderne » et soutient conjointement la féminisation des plus hauts postes de la fonction publique et les réformes — la modernisation — de l'action publique<sup>215</sup>. Ces mêmes réformes, et significativement sous le mandat du président Macron, sont directement portées par des cadres issus du secteur privé, à l'instar d'Amélie de Montchalin, ministre de la Transformation de la fonction publique, et dont on rappelle l'intitulé du site internet officiel : « <https://www.modernisation.gouv.fr/> ». Aussi, et comme mentionné plus haut dans le développement, ses ambitions sont bien de calquer les méthodes de management du secteur public sur celles du privé :

*« L'idée c'est de donner une plus grande place aux compétences et aux résultats. Ce seront sur ces critères là que se feront les évaluations. Elles seront systématiques, aux performances, aux résultats, ce qui aidera à re-factualiser les raisons de la promotion. C'est sain pour tout le monde, et sain pour la parité. Le déroulé de la carrière sera moins automatique, moins fléché, il faut déconnecter les grades et emplois réservés. On a une approche plus managériale des enjeux, avec des grilles d'évaluation plus explicites, des critères d'évaluation plus factuels, ce qui aidera à combattre les stéréotypes. Toutes les entreprises qui ont voulu combattre les stéréotypes sont passées par des mécanismes d'évaluation beaucoup plus rigoureux, sur les compétences. Il faut que l'évaluation soit faite par des professionnels, et pas forcément la hiérarchie. Il faut inventer des méthodes de RH sur les compétences, les résultats »<sup>216</sup>*

Amélie de Montchalin fait ainsi explicitement références aux méthodes de management issues du secteur privé (« *Toutes les entreprises qui ont voulu combattre les stéréotypes sont passées par des mécanismes d'évaluation beaucoup plus rigoureux, sur les compétences* »).

Aussi, les enquêtées, notamment du ministère de l'Intérieur, ne justifient pas tant leur démarche par une aspiration à l'égalité comme motif éthique ou militant, que par une rhétorique

---

<sup>215</sup> Nathalie Pilhes, lors du débat d'*Acteurs Publics* disait ainsi : « *ça fait plus de 20 ans qu'on travaille dessus, sur nos deux sujets principaux : la place des femmes dans la fonction publique, et les propositions à faire pour la modernisation de l'État* ».

<sup>216</sup> Amélie de Montchalin, lors du séminaire d'Administration moderne, le 4 mars 2021.

managériale, qui ferait de l'égalité un atout pour la performance du ministère. C'est apparent dans le rôle qu'elles estiment endosser, celui de la bonne manageuse, et non pas celui de la féministe :

*« J'estime que cet engagement devrait être celui de tous les chefs opérationnels parce que le bien-être et l'épanouissement des personnels est le rôle du manager, quel qu'il soit, du fait de sa position dans la hiérarchie, et qu'il faut s'intéresser à ces questions. [...] Au-delà de "la femme qui s'intéresse à ces questions là", c'est avant tout un chef, un manager, un commandant d'unité, qui doit s'intéresser à ces questions. [...] J'estime que j'agis en chef militaire, en manager qui a la responsabilité d'être le plus efficace possible avec les moyens dont il dispose, hommes et femmes, et que pour ça je dois les aider à être performants et biens dans leur boulot, c'est à dire aussi bien dans leur vie personnelle et dans la conciliation vie professionnelle / vie familiale. [...] J'estime que mon travail consiste à aider les personnels à être performants pour l'Institution et donc à les aider à être bien dans leur travail et donc, également, dans leur vie familiale et personnelle. Je n'y vois pas un combat féministe en soi. »<sup>217</sup>*

Isabelle Guion de Méritens se considère ainsi avant tout « manager » travaillant pour que les personnels soient « performants pour l'Institution ». On y retrouve ici l'idée qu'en améliorant les relations et conditions de travail du personnel, la manageuse permet une meilleure productivité et donc une meilleure performance pour son entreprise (Amintas & Junster, 2009). Par ailleurs, alors que le terme de « manager » ou la question de la « performance » ont longtemps été le monopole des entreprises privées, on remarque un glissement de cette sémantique au sein de la fonction publique.

En outre, les quotas dans la fonction publique, et notamment sous l'impulsion du HCEfh sont envisagés comme une manière de rationaliser la fonction publique :

*« La question de la parité est vue la plupart du temps comme une sorte de contrainte arithmétique et pas du tout pour ce qu'elle est : possiblement un outil de transformation des organisation. [...] On professionnalise les processus de recrutement, on interroge donc toute la chaîne, du coup les conditions de travail, le sexisme... On interroge aussi l'articulation du temps de vie. La parité, c'est enjeu transformatif fort »*

Brigitte Grésy, anniversaire de la loi Copé-Zimmermann à l'Assemblée nationale (27 Janvier 2021)

*« La modernisation et la professionnalisation des règles, impliquent une meilleure identification des compétences requises (donc de la professionnalisation), la transparence des procédures, et donc la neutralisation des biais de sexe. La parité n'est pas un sujet arithmétique, mais un enjeu profond de modernisation des organisations, tant pour les hommes que pour les femmes, et c'est cette culture paritaire que nous souhaiterions avancer. »*

Brigitte Grésy, séminaire du HCEfh (13 avril 2021)

Comme le disaient déjà Frank Dobbin et Erin Kelly (1998), le fait de faire des fiches de poste, imposer des règles d'entretien, etc., permettrait de rationaliser le procédé de recrutement qui ne se jouerait plus sur base la d'affinités. Aussi, Brigitte Grésy le rappelle à plusieurs reprises en y

---

<sup>217</sup> Isabelle Guion de Méritens, lors de notre entretien en janvier 2020.

imputant une dimension « transformative » (ici sans doute entendue dans le sens de modernisation), les quotas sont un levier de « performance RH » (Bereni, 2009a).

### 3.2 Le « ruissellement » de l'égalité ?

Afin de contrer les attaques émises vis-à-vis de l'élitisme de leur mobilisation, les enquêtées alimentent un discours sur le « ruissellement de l'égalité », c'est-à-dire l'idée selon laquelle les quotas seraient d'autant plus utiles que mettre des femmes en postes à responsabilités permettrait des retombées bénéfiques sur les strates hiérarchiques inférieures. Pour autant, ce discours de justification inspiré par la psychologie et fondé sur le « role model » des femmes cadre supérieures pour éviter l'auto-censure des femmes « de talent », est largement remis en cause, tant le « ruissellement » a été inexistant.

#### ***La nécessité de « role model » comme moteur de ruissellement de l'égalité***

Les réseaux féminins professionnels s'ancrent, comme on a pu le dire à plusieurs reprises dans le développement, dans le féminisme néolibéral — ou de marché — notamment du fait de leur cadrage « mixité-parité ».

Aussi, lorsqu'il s'agit de justifier les politiques de quotas, outre les bienfaits obtenus par l'organisation (mentionnés ci-dessus), les enquêtées invoquent le « ruissellement de l'égalité », notamment possible par la présence de « role model » en haut des strates salariales. Chiara Corazza, présidente du Women's Forum — organisation internationale fondée en 2005, aussi nommé « Davos des femmes » par ses ressemblances idéologiques avec ce dernier — explique ainsi, lors de l'anniversaire de la loi Copé-Zimmermann au Sénat que « *mettre en avant des “role model” de femmes qui ont réussi, c'est se dire “c'est possible on peut y aller”* ». Dans le même sens, elles sont plusieurs à invoquer « *l'importance d'avoir des “role model”* »<sup>218</sup>, afin de pouvoir se projeter professionnellement.

Toutefois, ce paradigme renvoie aussi à une certaine forme d'individualisation des freins de carrière, propre au féminisme néo-libéral (Rottenberg, 2014), l'auto-censure des femmes, alors même que l'on a vu que les quotas, par essence, les mettaient à distance. De fait, il est intéressant — et cela mérite sans doute d'être plus longuement investi à l'avenir — de voir le fragile équilibre sur lequel reposent ces justifications. À la fois conscientes des mécanismes de « plafond de verre » auxquels les femmes sont confrontées, les enquêtées usent de la rhétorique du « role model » qui permet, en creux, de responsabiliser à nouveau les femmes vis-à-vis de leur carrière professionnelle.

---

<sup>218</sup> Aline Crépin, secrétaire générale du Laboratoire de l'égalité, lors du webinaire de l'AATF, le 12 mars 2021.

Aussi la rhétorique de l'ambition reste parfois mobilisée par les membres de ces réseaux, qui considèrent que « *toutes les femmes n'ont pas à avoir envie d'être présidente de la République* », explicitant ainsi « *[leur] focus sur les femmes en responsabilités* »<sup>219</sup> qui, elles, ont la volonté d'évoluer dans leur carrière.

C'est donc parce que les quotas permettent une représentation des femmes dans les plus hautes strates hiérarchiques — et donc bénéficient indirectement aux femmes moins dotées dans la hiérarchie salariale en tant que « *role model* » — qu'ils permettraient un « *ruissellement de l'égalité* », un effet en cascade, et ne seraient pas une mesure élitiste en tant que tel. Il était par ailleurs également attendu du « *ruissellement* » que les quotas permettent la féminisation des différentes instances dirigeantes. Ce travail de justification est également à comprendre en réponse aux critiques qui leur sont émises, également évoquées précédemment, sur leur prisme « *d'égalité élitiste* ». En effet, parler de « *ruissellement de l'égalité* », permet de mettre à distance le fait qu'uniquement certaines femmes, généralement celles qui cumulent le plus de capitaux, bénéficient des mesures de quotas.

### ***L'échec du « ruissellement »***

Toutefois, le « *ruissellement* » attendu constitue un échec, puisque la rhétorique du « *role model* » ne porte pas ses fruits, et que les autres instances dirigeantes — non-concernées jusque-là par les quotas — n'ont pas été davantage féminisées.

Aussi, l'ensemble des politiques s'accordent sur le fait que « *l'effet ruissellement espéré n'a pas eu lieu* »<sup>220</sup>. De fait, la proposition de loi portée par Marie-Pierre Rixain est bien la preuve de l'absence « *d'effet d'entraînement* »<sup>221</sup>, puisque c'est par l'outil législatif et contraignant (la mise en place de nouveaux quotas avec sanctions) que les décideur·euses politiques espèrent féminiser les ComEx et CoDir. En effet, alors que la France est « *championne du monde* » sur le taux de féminisation des conseils d'administration, la présence de femmes dans les instances dirigeantes des grandes entreprises reste bloquée à 20%<sup>222</sup>.

Mettre des femmes dans les hautes strates hiérarchiques n'implique pas mécaniquement une hausse des femmes dans les postes à responsabilité. Pierrick Lozé (directeur général des services

---

<sup>219</sup> Extrait des entretiens avec Corinne Desforges, membre du bureau, et co-fondatrice, du réseau Femmes de l'Intérieur, en janvier 2020.

<sup>220</sup> Elisabeth Moreno, lors de l'anniversaire de la loi Copé-Zimmermann à l'Assemblée nationale, le 27 janvier 2021.

<sup>221</sup> Richard Ferrand, lors de l'anniversaire de la loi Copé-Zimmermann à l'Assemblée nationale, le 27 janvier 2021.

<sup>222</sup> Rapport du HCEfh, « *Accès des femmes aux responsabilités. De la parité à l'égalité professionnelle* », le 26 janvier 2021

chez Communauté d'agglomération de Moulins, intervient sur son retour d'expérience dans la territoriale) expliquait lors du séminaire du HCEfh du 13 avril que « *ce n'est pas parce que des femmes sont élues qu'elles mettent des femmes en DG de service* ». Comme le soulignait Sophie Pochic (2018), si ces femmes dirigeantes peuvent être sensibles aux questions d'égalité professionnelle, elles peuvent également participer à la reproduction des inégalités, notamment vis-à-vis du bas de l'échelle salariale.

Par ailleurs, la théorie du « *role model* » n'a pas eu d'effets de ruissellement sur les strates hiérarchiques inférieures, puisque cela n'est pertinent que si l'identification à la hiérarchie est possible et la structure d'opportunités équivalente (Kanter, 1977, in Pochic, 2017, p. 49), ce qui reste rarement le cas, et encore moins pour les femmes dans les strates salariales inférieures. Les effets du « *role model* » restent une nouvelle fois l'apanage des femmes cadres.

Si les quotas sont présentés comme un atout pour la performance de l'organisation, c'est bien parce qu'il s'agit d'un cadrage du registre de justification particulier, celui de la « *mixité-parité* », propre au féminisme néo-libéral. À la fois bienfait économique pour l'entreprise et atout « *transformatif* » pour la fonction publique, les quotas ne servent cependant que les femmes de l'élite, comme nous avons pu le démontrer tout au long du mémoire. Leur tentative de mise à distance, par la théorie du « *ruissellement* » constitue un échec, constaté par l'ensemble des pouvoirs publics.

## 4. Une position unanime ?

Toutefois, et comme nous l'avons expliqué dans le premier chapitre du mémoire, les 40 réseaux du collectif restent des entités différentes, regroupant des individus aux opinions variées qui ne rejoignent pas ces collectifs pour les mêmes raisons (Avdelidou-Fischer & Kirton, 2016). Aussi, si le positionnement pro-quotas s'est largement diffusé, au-delà même des entrepreneuses de cause, comme un outil légitime, il n'en demeure pas moins qu'ils font face à des résistances souvent feutrées. Avant tout masculines, ces résistances sont également exprimées, en creux, par certaines membres des réseaux féminins.

### 3.1 Des résistances masculines

Les quotas sont une problématique d'enquête particulièrement propice pour questionner les « masculinités » (Connell, 1995), puisqu'ils participent à les transformer et à les hiérarchiser, notamment avec la diffusion de « l'éthos égalitaire » (Clair, 2011). Se positionner « pro-quotas », c'est endosser le rôle de « l'homme moderne » (Marry et al., 2017 ; Bereni & Jacquemart, 2018), favorable à l'égalité professionnelle. Les quotas permettent également de remettre au centre de l'étude les masculinités au travail, longtemps prises pour acquies (le « masculin-neutre ») et donc négligées, alors même que le travail participe à les fabriquer, mais également à les maintenir (Collinson, & Hearn, 1996)<sup>223</sup>. Aussi, s'il y a une adhésion de positionnement pro-quotas du côté des dirigeants et de la « masculinité hégémonique » (Connell, 1995), partagée notamment lors des observations (personne ne se prononce, frontalement, anti-quotas<sup>224</sup>), il subsiste un certain nombre de résistances ou réticences masculines vis-à-vis de la proposition de loi sur les quotas dans les ComEx/CoDir, exprimées notamment sous les angles de la « faisabilité » ou du « dépassement » de l'outil législatif, au profit de mesures plus incitatives. Par ailleurs une certaine rancœur est parfois exprimée, en creux (et souvent niée), par les enquêtés avec lesquels nous nous sommes entretenus, notamment des hommes cadres intermédiaires ou en cours de carrière, pour qui cela réduit objectivement les opportunités professionnelles – privilège masculin lié aux progressions limitées ou aux départs des femmes. Toutefois, si les résistances des hommes, proches de la coalition pro-

---

<sup>223</sup> L'entrée sur le terrain par le biais des réseaux féminins professionnels et des webinaires organisés par des entités pro-quotas, n'a laissé que peu de place à la parole des hommes. Il serait pourtant très intéressant de poursuivre l'étude en approfondissant ce pan de l'échantillon.

<sup>224</sup> L'entrée sur le terrain pour recueillir la parole masculine est cependant significative : il paraît plus difficile d'exprimer un rejet frontal vis-à-vis des quotas, lors de « webinaires » organisés par des entités qui les promeuvent. Sans doute aussi que les hommes choisis pour participer à ces événements le sont parce qu'ils témoignent d'un intérêt, ou d'une absence d'opposition frontale vis-à-vis du dispositif. En ce sens, la veille sur le réseau social *Twitter* permet de nuancer l'adhésion publique massive.

quotas, restent feutrées, les résistances, voire oppositions masculines, s'expriment assez fortement sur les réseaux sociaux<sup>225</sup>.

### ***Les résistances feutrées des grands patrons***

Si la proposition de loi portée par Marie-Pierre Rixain n'a pas fait « débat » dans l'hémicycle (voir chapitre 2), il n'empêche que les observations ont permis de mettre en lumière un certain nombre de résistances, notamment de grands dirigeants économiques. Elles s'expriment tout d'abord par l'aspect technique de « l'infaisabilité » des quotas (à savoir l'absence de femmes dans les viviers de certains secteurs professionnels) :

*« Denis Terrien : Oui pour les quotas, il faut juste faire attention à deux choses : le temps qu'il faut pour le faire (la première étape, les grandes entreprises puis les ETI). Il faut faire attention au type d'entreprise et au corps social : il y a une grande diversité entre le bâtiment et la mode. Je suis plutôt pour s'aligner avec le corps social que d'avoir des lois absolues. Le DG s'engage à prendre des actions et qu'après elles soient mesurées.*

*Brigitte Grézy : la sectorisation ne me semble pas une bonne chose. Cela fige les efforts de mixité. »*

Denis Terrien, président de l'IFA (Institut Français des Administrateurs) et Brigitte Grézy lors de l'anniversaire de la loi Copé-Zimmermann à l'Assemblée nationale.

*« La situation est différente dans chaque entreprise et la clé de la réussite n'est peut être pas le quota contraignant, mais l'engagement du directeur, la transparence ce qui donnerait mesure. »*

Philippe Darmayan, président de l'UIMM (Union des industries et métiers de la métallurgie), branche du MEDEF, et président d'ArcelorMittal France, lors du séminaire de 2Gap, le 24 mars 2021.

*« La présence des femmes représente 4% de croissance, donc ça a un intérêt économique. Mais les entreprises sont plurielles : quand il y a un vivier, il n'y a pas d'excuse, mais pour les TPE/PME ça peut être compliqué. Il faut faire attention dans la façon dont on utilise les quotas. Il faut donner du temps donc, aller plutôt vers des trajectoires. Oui pour les quotas à condition que ce soit décliné dans le temps et adapté dans l'entreprise. »*

Thibault Lanxade, président de Jouve (société de conseil dans le numérique) lors des assises de la parité, le 6 mai 2021.

Cet argumentaire permet d'exprimer des réserves sur le dispositif et la proposition de loi de Marie-Pierre Rixain sur l'extension des quotas dans les ComEx/CoDir, sans rompre avec la posture de « l'homme moderne » (Bereni & Jacquemart, 2018), globalement pro-quotas. Ce ne sont pas les quotas en tant que tels qui sont disqualifiés, mais la faisabilité d'une telle législation. D'ailleurs, la

---

<sup>225</sup> Les tweets de Marie-Pierre Rixain et Elisabeth Moreno portant sur la loi ont reçu quelques réponses très négatives : « "exigence de parité" c'est piétiner les principes fondamentaux de la République en remplaçant l'égalité par l'égalitarisme, en remplaçant la méritocratie par les quotas et la discrimination "positive". » ; « Donc des incompetentes pourront avoir une place tranquille... » ; « Une avancée pour favoriser l'incompétence et non la compétence et l'efficacité. Une loi idiote de plus ».

Toutefois, travaillant plus spécifiquement sur la coalition pro-quotas, et le travail de lobbying des réseaux féminins professionnels, nous n'avons pas pu analyser les trajectoires et rencontrer ces hommes aux oppositions très marquées. Cela pourrait être intéressant dans une enquête future, en remobilisant la typologie de Raewyn Connell sur les masculinités (1995).

plupart de ces grands dirigeants du pôle économique rappellent être favorables aux quotas (« *oui pour les quotas* »).

La seconde dimension de cette résistance des grands patrons repose sur une sorte de « dépassement » des quotas de femmes. Si la disqualification touche plus directement à l'outil en tant que tel, elle reste feutrée dans la mesure où elle ne se caractérise pas par un rejet massif et frontal des quotas (il n'y a pas de remise en cause des quotas dans les conseils d'administration notamment, le problème étant vraiment l'extension aux ComEx et CoDir). L'éthos du grand dirigeant — de l'homme moderne — reste globalement favorable aux mesures d'égalité professionnelle. La critique renvoie plus globalement à une inadéquation de la solution (les quotas) avec le problème (la sous-représentation des femmes dans les instances dirigeantes) :

*« Philippe Darmayan : Vous avez raison de dire que j'ai quelques réticences sur les quotas. Le CoDir c'est l'aboutissement d'une carrière de leadership. [Nathalie Pilhes reste totalement neutre, stoïque, elle ne sourit plus contrairement aux autres interventions]. Les quotas par la loi vont contre le dialogue social, et le dialogue en entreprise est fondamental. »<sup>226</sup>*

Alors que Philippe Darmayan explique que les CoDir sont « l'aboutissement d'une carrière de leadership » (une femme ayant bénéficié des politiques de quotas n'aurait donc pas les mêmes qualités de « leadership » qu'un homme co-opté par ses pairs), il justifie ses « quelques réticences » en renvoyant dos à dos les quotas et le dialogue social, comme si l'un excluait l'autre, et alors qu'on sait que les syndicats, parfois seuls contrepoids aux politiques patronales, n'ont pas forcément les ressources nécessaires pour porter des mesures d'égalité professionnelle ambitieuses (Milner et al., 2019).

Aussi, nos notes d'observation des Assises de la parité (le 6 mai 2021) montrent qu'il subsiste un fort effet de genre dans le façonnement de la défense — ou non — des quotas :

Dans le chat : beaucoup de critiques sur le fait qu'il y a une grande majorité d'hommes dans le panel, et que les hommes sont naturellement beaucoup plus mitigés vis-à-vis des quotas : « *Que de Mais... que de réserves de ces messieurs...* » (Claudia Euzet-Hoyau). Les femmes montrent dans le chat qu'elles ne sont d'accord ni avec l'organisation de cette table ronde, ni avec les hommes qui disent qu'il n'y a pas de viviers, ou qu'il faut faire confiance à l'entreprise. Dans le chat les hommes s'entraident avec des formes de solidarités masculines, et retournent également le débat : « *Est-ce qu'adresser des quotas pour les femmes n'est pas s'attaquer seulement à la moitié de l'enjeu ? Pourquoi ne parle-t-on pas de quotas pour les hommes dans des secteurs comme l'aide à domicile, l'enseignement ... ?* »

Mettant en parallèle les quotas d'hommes et de femmes — qui n'ont pourtant pas le même sens, ni la même réalité sociale du fait de la ségrégation sexuée des métiers — les hommes présents lors de ce webinaire tentaient, tant bien que mal, de retourner la problématique afin de disqualifier

---

<sup>226</sup> Philippe Darmayan lors du webinaire de 2Gap, le 24 mars 2021.

les quotas dans les instances dirigeantes comme solution valable. Les auditrices ont d'ailleurs fait part de leur mécontentement.

De fait, contrairement à la majorité des hommes politiques, les grands patrons du pôle économique se trouvent plus réticents à la proposition de loi, sans doute parce que celle-ci les touche plus directement. Pour autant, ces résistances ne sont pas frontales : rares sont ceux à se positionner ouvertement contre le concept de quotas.

### *Une rancoeur masquée*

Si nous n'avons malheureusement pas eu l'opportunité d'échanger avec beaucoup d'hommes engagés dans des réseaux féminins, l'échange avec Olivier<sup>227</sup>, membre de la Cour au féminin (réseau de la Cour des comptes), a permis de mettre en lumière un deuxième type de résistance. Si elle n'est pas revendiquée (il n'est pas réellement favorable aux quotas, mais explique que « *sans, rien ne bouge* »), elle s'entend en creux, lorsque l'enquêté fait part d'une anecdote vis-à-vis d'un poste qu'il n'a pas eu :

*« On a parfois des maladroites, sur certaines nominations. Je pense que ce sont des maladroites mais qui peuvent constituer une discrimination au regard du sexe. Ça a été mon cas récemment, on m'a dit "vous êtes un meilleur candidat mais on veut une femme", c'est très maladroit. D'abord, parce que j'avais pas triché avec mon CV, j'avais une barbe (rires), et le dire ainsi... il se trouve que ça tombe sur moi, et il se trouve que sur le poste auquel je candidatais, des femmes compétentes, il y en a, mais ça peut tomber sur des personnes qui ne sont pas comme moi et qui n'ont pas cette sensibilité là, et qui vont dire "elle a eu le poste parce que c'est une femme" »*

Olivier, cadre d'environ 45 ans, nous fait part, à trois reprises, de cette nomination à un poste qu'il n'a pas eue au profit d'une femme. S'il assure n'y voir aucun problème (il ajoute, plus tard, que « *compte tenu de la... de l'équilibre femmes hommes de la structure cela [lui] semble tout à fait normal* »), la répétition de cette anecdote suggère toutefois une certaine rancoeur, ou du moins, le souvenir encore vif d'un événement qui n'a pas été oublié. Il évoque (à plusieurs reprises), le terme de « discrimination », tantôt pour rapprocher cet épisode d'une situation de discrimination, tantôt pour nous rappeler « *qu'[il] ne considère pas ça comme de la discrimination, mais comme quelque chose d'un peu maladroit* ». En creux, il laisse donc entendre qu'un rapprochement est possible entre sa non-nomination, et une « *discrimination au regard du sexe* ». Il ajoute en ce sens, sur le ton de la blague, qu'effectivement, il est « *un homme catholique, hétérosexuel, blanc, d'âge moyen* ».

---

<sup>227</sup> Au moment de notre entretien, le 18 décembre 2020, Olivier est rapporteur extérieur à la Cour des comptes, après avoir travaillé à la DGAFP sur les thématiques de mixité et diversité. Fonctionnaire A+, il passe les concours des IRA. Il est sous-directeur d'une direction générale depuis janvier 2021.

En tentant de mettre à distance ce qui aurait pu être la réaction d'un autre homme, quelqu'un qui « *n'est pas comme [lui]* », sensible à l'égalité femmes-hommes, il insinue que la situation n'est pas forcément juste (puisque'une autre réaction aurait pu être attendue), tout en se distinguant des autres : lui, ne l'a pas mal vécu et évoque une « maladresse » de fonctionnement. La réaction des hommes vis-à-vis des nominations équilibrées constitue donc également un enjeu de distinction, et de hiérarchisation des masculinités, comme nous avons pu l'évoquer. Olivier se positionne lui aussi en « homme moderne », favorable aux politiques d'égalité et aux quotas. Aussi, il ne fait pas partie de ceux qui diront « *elle a eu le poste parce que c'est une femme* ».

Le fait que son interlocutrice soit, en plus, une étudiante en sciences sociales travaillant sur les réseaux féminins professionnels (ce qui suggère un attrait pour les politiques d'égalité professionnelle), joue également sans doute dans le fait qu'Olivier nie toute rancœur, anticipant toute réaction de notre part. En ce sens, lorsqu'en fin d'entretien, il finit par parler une troisième fois de cette « anecdote », il rajoute à la fin :

*« J'ai eu tort d'en reparler... Vous allez vous dire "ah non mais celui-là, il arrête pas de parler de ça, il fait une fixette dessus, il l'a mal avalé" (rires) alors que non c'est pas le cas, juste c'était maladroit. »*

Ce passage d'entretien donne à voir l'enjeu de se dire favorable aux quotas comme signe d'une « bonne » masculinité. Cela montre également l'aspect relationnel de celle-ci, puisque c'est aussi parce qu'il s'adresse à nous, étudiante qu'il présume sans doute favorable à ces mesures, qu'il pense bon de préciser et d'anticiper toute opinion de notre part. En outre, Olivier fait partie de ces cadres masculins pour qui les quotas signifient également une réduction des opportunités professionnelles.

Ces résistances masculines, émanant d'hommes qui interagissent avec cette coalition pro-quotas, sont donc de deux types, et témoignent de positions hiérarchiques différentes : d'un côté les grands patrons, pour qui cela signifie une contrainte supplémentaire, et de l'autre, ces hommes cadres qui voient dans les quotas des obstacles à leur carrière. Elles restent cependant voilées et ne se disent pas ouvertement, contrairement à certains hommes qui assument un masculinisme décomplexé sur les réseaux sociaux. Elles permettent justement de s'en distinguer en présentant une masculinité moderne.

### 3.2 Des membres des réseaux plus réfractaires aux quotas

Outre les résistances masculines, certaines femmes, membres de 2Gap expriment des réserves par rapport aux quotas. Malgré la position pro-quotas affichée et « majoritaire » du collectif, certaines membres sont en effet plus réticentes vis-à-vis de l'extension de ceux-ci à de nouveaux champs d'application (comme les ComEx et les CoDir). Cependant, ces réserves ou nuances sont tues — ou du moins, ne sont pas exprimées en public. En effet, pour éviter d'effriter la coalition, le débat semble fermé, ou restreint à certains espaces (le comité de pilotage du collectif). Dans ces espaces privés, les « entrepreneuses de cause » (voir chapitre 1) semblent d'ailleurs dicter la « position majoritaire ».

#### ***L'expression de certaines réserves ?***

Si la position majoritaire revendiquée par 2Gap est pro-quotas, qui milite d'ailleurs activement pour leur extension, certaines femmes engagées dans le collectif sont plus nuancées. Deux profils se distinguent : celles qui n'ont pas forcément d'avis tranché sur la question, et celles qui se positionnent plus clairement contre.

Lors du séminaire de 2Gap, le 24 mars dernier, la première table ronde qui évoquait entre autres la question des quotas a ainsi permis à certaines de s'exprimer et de faire part de leur opinion. C'est le cas de Virginie Chapron-du Jeu, présidente du réseau Alter Égales de la Caisse des dépôts, et par ailleurs directrice des investissements et de la comptabilité au sein de l'institution :

*« Alors déjà je vais répondre à la première question. Moi j'y crois beaucoup aux plans d'actions de 3/4 ans. C'est important qu'il y ait des engagements, une dynamique, et qu'on puisse mesurer les progrès. Je pense que c'est mieux que ce soit dans l'engagement plutôt que par la pénalisation mais peut-être que j'ai plutôt une opinion proche du privé là-dessus. »*

Si elle ne se dit pas anti-quotas en tant que tel, on comprend que c'est bien ce qu'elle souhaite signifier. Le fait qu'elle l'exprime d'ailleurs par des détours, et qu'elle le justifie par une proximité avec le « privé » (la Caisse des dépôts est un organisme regroupant des agent·es des deux secteurs professionnels), n'est pas insignifiante, puisque cela rend compte de la difficulté à s'opposer frontalement à ceux-ci, d'autant plus en présence des autres membres du collectif.

Aurélié Simon, embauchée en tant que responsable communication du réseau Alter Égales, avec laquelle nous nous sommes entretenues en décembre explique ne pas vouloir répondre à la question. Elle rejette par ailleurs le féminisme, reprochant au terme d'être trop « revendicatif ». Aussi, faire partie des réseaux constitue pour elle uniquement une opportunité professionnelle — elle explique y avoir postulé comme elle aurait pu postuler à d'autres offres d'emploi. Elle ne fait

pas partie de celles qui ont rejoint cet espace de mobilisation « par conviction ». Aussi, lorsqu'elle explique ne pas vouloir répondre à la question, on peut imaginer que c'est parce que, contrairement à la position majoritaire du collectif, l'enquêtée est réfractaire à la mise en place de quotas.

En outre, tant Virginie Chapron-du Jeu qu'Aurélié Simon, toutes deux salariées à la Caisse des dépôts, mettent en avant les efforts en termes d'égalité professionnelle de leur organisation. On peut donc aussi appréhender leur positionnement en s'appuyant sur les observations de Laure Bereni et Anne Revillard (2015), qui notaient que les femmes travaillant dans des structures féminisées (ou bien ici, des structures qui montrent leurs efforts en ce sens) sont souvent plus réticentes aux quotas, à la fois parce qu'ils sont considérés comme moins utiles, mais également par peur du « retour de bâton ».

Enfin, on peut également supposer qu'Hélène Crocquevieille, de Femmes de Bercy, invitée au séminaire du HCEfh, est plutôt opposée aux quotas. En effet, lors du séminaire, elle exprime ses réticences à imposer des contraintes aux entreprises, notamment dans un contexte de crise sanitaire et économique. Si la culture organisationnelle du ministère influe sans doute, là aussi, sur l'opposition aux mesures contraignantes, on imagine que c'est bien plutôt autour d'une sorte de « rationalité économique » que cela se joue.

De fait, l'animatrice de la table ronde du séminaire de 2Gap conclue ce dernier en rappelant que « *quotas, pas quotas, on ne dépassera pas ça ce soir, on a des opinions différentes* »<sup>228</sup>, preuve qu'il existe des opinions divergentes vis-à-vis des quotas, au sein même du collectif. Pourtant, et c'est ce que s'est attaché à montrer cette sous-partie, ces réticences semblent d'autant plus difficilement dicibles que 2Gap est largement investi dans le lobbying pro-quotas.

### ***Taire les dissensions pour éviter le débat***

Finalement, et comme expliqué précédemment, ces dissensions semblent rester l'apanage de certains espaces privés. Lorsqu'on avait demandé à Marie L'Hermitte, vice-présidente de l'AFFJ (Association française des femmes juristes) et secrétaire de 2Gap comment se passaient les prises de décision, et s'il y avait des désaccords, elle nous avait expliqué que les quotas avaient fait débat notamment avec les réseaux des grandes entreprises. Dans le même sens, Ariane Bénard, déclare sur les quotas et le processus de prise de décision :

*« Pas par vote, par discussion. J'allais dire que généralement, la vision est plutôt partagée. Sur les quotas, vous parlez d'un sujet qui est un peu clivant hein, y a vraiment les personnes qui sont pour et les personnes qui sont contre. Moi personnellement je fais*

---

<sup>228</sup> On suppose cependant que cela s'adresse avant tout à Philippe Darmayan, dernier tour de parole du séminaire, lors duquel il rappelle ses réticences vis-à-vis des quotas.

*partie de celles qui sont pour, mais, je sais aussi, que dans le collectif il y a des gens qui ne sont pas favorables aux quotas. Ça c'est vraiment un point, voilà. Une perception. Je crois que personne n'a raison, personne n'a tort, mais bon. Après euh... non on discute quand même pas mal, et puis après c'est vrai que on se rallie à la tendance majoritaire, dirons-nous. »*

Alors que la vision est généralement « *plutôt partagée* », elle explique que les quotas restent effectivement un sujet « *clivant* ». Pourtant, il est vrai que dans sa communication, 2Gap est clair et porte avec force l'extension des politiques de quotas. Dès lors, il est intéressant de comprendre les mécanismes internes de façonnement de la position « majoritaire ».

S'il est regrettable que nous n'ayons pas eu davantage accès aux responsables des réseaux 2Gap pour questionner les rapports de pouvoir au sein du collectif, les matériaux récoltés permettent tout de même d'émettre des suppositions. Le premier chapitre du mémoire s'est efforcé de montrer les différents types d'engagement au sein des réseaux, et a notamment mis en lumière l'influence des « *entrepreneuses de cause* » dans l'orientation des débats internes. Nathalie Pilhes, présidente du collectif, semble ainsi dicter « *la tendance majoritaire* », comme cela a été rappelé dans le premier chapitre. Rencontrée lors du mémoire de Master 1, elle défendait en effet déjà ardemment les quotas (avant même la création du collectif), tandis que les autres enquêtées, membres du réseau du ministère de l'Intérieur semblaient bien plus réticentes. Les enquêtées évoquent par ailleurs un autre débat interne : l'utilisation, ou non, de la « *blockchain* » (outil informatique « *visant à garantir la transparence et l'intégrité des documents et actions enregistrés* »<sup>229</sup>). Catherine Ladousse du Cercle InterElles nous explique alors que Nathalie Pilhes a milité pour son usage, et que malgré quelques réticences, la « *blockchain* » a bien été instaurée.

Aussi, ces quelques éléments nous permettent de supposer que 2Gap reprend avant tout les propositions portées par la présidente du collectif. Il n'est, dès lors, pas étonnant qu'il soit difficile, pour Virginie Chapron-du Jeu, d'exprimer ses réticences vis-à-vis des quotas sous son regard lors du webinaire organisé par le collectif. Au sein même des « *entrepreneuses de cause* », toutes n'ont pas le même niveau d'influence. Françoise Belet par exemple, semble ne pas avoir été mise au courant des débats sur les quotas, puisqu'elle nous explique que « *non, tout le monde est pour* ». Sans doute marginalisée à la fois par son parcours (elle n'est pas passée par les grands corps de l'État) et ses appartenances militantes (elle a été syndiquée, et semble plus critique vis-à-vis de l'élitisme des réseaux ministériels), elle semble occuper une place plus secondaire dans le réseau.

---

<sup>229</sup> <https://2gap.fr/collectif/statuts/>

En outre, les débats sont restreints à certains espaces, que certaines personnes — et notamment Nathalie Pilhes, du fait de sa position de leader et de ses capacités à « *rallier tout le monde* » — dominent.

Cette dernière partie s'est attachée à comprendre et à rendre compte des différents registres de justification des quotas, à la fois à l'échelle individuelle (l'expérience du plafond de verre), de gouvernance (la politique par les chiffres), et d'intérêts économiques et transformatifs (avec le cadrage « mixité-parité »). Nous avons également voulu mettre en lumière les résistances au sein même de cet espace de mobilisation, jamais exprimées frontalement, et toujours évoquées par des rhétoriques acceptables (l'infaisabilité des quotas par exemple), qui mettent à distance l'opposition.

## CONCLUSION

Cette enquête a permis de produire un premier travail sur le lobbying pro-quotas des réseaux féminins de femmes dirigeantes. Ce mémoire aura tout d'abord eu pour objectif de comprendre ce nouvel espace de mobilisation pour la cause des femmes. Alors que les études précédentes ont plutôt eu tendance à souligner la dichotomie entre secteur public et secteur privé, l'émergence de ce pôle « bureaucratique-entrepreneurial » nous invite justement à les décloisonner au profit d'une catégorie moins centrée sur le secteur professionnel, que sur la classe de ces femmes mobilisées, les « femmes dirigeantes ». Marqué par des socialisations et sociabilités communes, cet espace de l'élite professionnelle est caractérisé par un fort niveau d'interconnaissance, voire « d'entre-soi ». Le collectif 2Gap, qui a été l'objet de notre enquête dispose en outre d'un accès privilégié aux sphères décisionnelles, politique et économique. Toutefois, les relations entretenues avec les dirigeant·es aux sommets de l'État peuvent s'avérer ambiguës : la mobilisation de 2Gap repose sur une critique des politiques d'égalité actuelles, ou en tout cas sur la nécessité de les enrichir. Aussi, les femmes les plus investies dans ce pôle de l'espace de la cause des femmes sont celles qui cumulent, *a priori*, le plus de capitaux (social, militant, scolaire...). Elles militent en ce sens pour des politiques dont elles sont les premières bénéficiaires, et sont partie prenantes de l'essor de « l'égalité élitiste » (Pochic, 2018).

Dans un second temps, on a voulu rendre compte des possibilités de promotion des quotas de sexe *via* l'État. Autrement dit, comment les réseaux ont-ils pu investir la question des quotas ? C'est tout d'abord parce que cet outil a été remis à l'agenda politique que les réseaux ont pu se saisir de la problématique. Alors que la focale des politiques d'égalité a été placée sur les femmes dirigeantes, que les pressions (nationales et internationales) poussent à l'action, et que les quotas précédemment mis en place représentent un « succès » pour les décideurs politiques et économiques, les quotas ont finalement été réinvestis par un projet de loi annoncé en août 2019. Dans ce contexte favorable à une mobilisation des femmes dirigeantes, le collectif 2Gap a su se démarquer comme l'un des principaux interlocuteurs des pouvoirs publics : à la fois en s'emparant du rôle « d'expert » de la question, mais également grâce à ses compétences en lobbying et communication. Si le collectif s'est démarqué, c'est également aux dépens d'autres pôles de l'espace de la cause des femmes : notamment les pôles académique, syndical et associatif, qui, sous

le gouvernement Macron, semblent avoir été davantage marginalisés. En outre, les critiques émises par ces pôles sont peu entendues.

Finalement, on s'est intéressée aux différents registres mobilisés pour justifier les quotas. Chacun des registres renvoie à différents moments du façonnement de la position pro-quotas. Tout d'abord, le façonnement individuel qui passe par l'expérience du plafond de verre, puis le « chiffrage » et les politiques de quantification de l'égalité, qui permettent à la fois une rationalisation de l'action publique et des résultats rapides et visibles. Enfin, un registre autour de l'égalité comme « richesse » pour l'entreprise (Bereni, 2009b) s'est diffusé et est largement mobilisé par les enquêtées, les quotas n'apparaissant plus uniquement comme une contrainte pour la « justice sociale », mais comme un bienfait économique. Aussi, le mémoire a voulu montrer l'emphase du cadrage « mixité-parité », aux dépens de celui de « justice sociale » notamment. Enfin, alors même que le mémoire a montré l'avènement d'une « coalition pro-quotas », certaines résistances se font entendre en creux : c'est le cas tout d'abord de certains hommes (les grands patrons économiques, mais également certains cadres intermédiaires qui y voient une réduction de leurs opportunités professionnelles), mais également de certaines femmes membres de ces réseaux. Ces résistances sont avant tout feutrées, et ne se disent pas ouvertement, puisque se dire « anti- » ou « pro- » quotas n'est pas sans effet : avec la diffusion de « l'échos égalitaire » (Clair, 2011), les quotas contribuent à hiérarchiser les masculinités et les féminités.

Le mémoire a également voulu montrer plus globalement, en filigrane, certaines dynamiques actuelles. Le lobbying pro-quotas s'inscrit dans un mouvement plus global de « modernisation de l'État », encore davantage accentué par l'arrivée au sein des services étatiques (bureaucratiques, mais également dans la sphère politique) de cadres issus du secteur privé sous le mandat du président Macron. Ces derniers participent à l'importation des méthodes gestionnaires du secteur privé, vers le public.

Le mémoire donne ainsi plusieurs pistes pour des recherches futures. Tout d'abord, alors que la notion de « féminisme de marché » (Pochic, 2018) souligne les dynamiques transnationales de ces groupes d'intérêt de femmes dirigeantes, il serait intéressant de poursuivre l'étude, en l'approfondissant avec de nouveaux terrains nationaux. Il s'agirait de voir si des collectifs de la même ampleur existe, et si c'est le cas, les causes qu'ils soutiennent. Les circulations internationales du féminisme de marché pourraient ainsi être évalués, tout comme l'incidence des contextes nationaux.

Toujours dans la continuité de l'enquête, une recherche pourrait porter spécifiquement sur l'engagement des hommes dans ces réseaux. Ils ne sont pas uniquement « favorables » à ceux-ci comme le sont les « dirigeants modernes » (Bereni & Jacquemart, 2018), mais en sont partie prenantes. Toutefois, comme Olivier, certains payent le « coût » de leur engagement en ne pouvant faire part de leur frustration qu'en creux. Cela permettrait également d'actualiser les travaux d'Alban Jacquemart (2011), dans le contexte de ces nouvelles mobilisations.

Enfin, ce premier travail montre l'enjeu que représentent les quotas de sexe. Travailler plus spécifiquement dessus — et non pas uniquement sur les lobbys qui les portent — semble également être une piste fructueuse. Il s'agirait alors de dépasser le cadre de cette coalition « pro-quotas », afin d'analyser également la manière dont les hommes et les femmes concerné·es par ces politiques se les approprient, ou bien y résistent.

# ANNEXES

## Annexe n°1 : Tableau des enquêtées

Nom de l'enquêtée	Sexe	Diplôme(s)	Poste professionnel	Réseau	Rôle dans le réseau	Rôle dans 2Gap	Modalité de recrutement	Support de l'entretien	Durée	Date
<b>Muguette</b>	F	/	Retraitée. Ancienne sénatrice UDI membre de la délégation droits des femmes au Sénat.	/	/	/	Connaissance commune	Téléphone	54 min	03/11/20
<b>Louise</b>	F	Double licence histoire/science politique. Master de Science politique à Paris 1.	Stagiaire d'Administration Moderne et de 2Gap.	/	/	/	Camarade de promotion	Visio-conférence	3h09	06/11/20
<b>Jean-Baptiste</b>	M	/	Secrétaire de la délégation droits des femmes à l'Assemblée nationale.	/	/	/	Par mail	Téléphone	25 min	09/11/20
<b>Catherine Ladousse</b>	F	Maîtrise de philosophie (Aix-Marseille). Master de communication à l'IFP. Exécutive education, Women be European on board ready, ESSEC.	Retraitée. Directrice de la communication Europe, Middle-East & Africa chez Lenovo jusqu'en janvier 2021. Précédents postes en communication dans des grands groupes après une reconversion (professeure de philosophie).	Cercle InterElles	Co-fondatrice. Présidente jusqu'en 2020. Désormais présidente d'honneur.	Vice-présidente et référente 2Gap	Par mail	Visio-conférence	1h25	13/11/20
<b>Annick Billon</b>	F	/	Sénatrice UDI. Présidente de la délégation droits des femmes au Sénat.	/	/	/	Par mail	Téléphone	23 min	18/11/20
<b>Aline Aubertin</b>	F	Master de biologie et biochimie (UPEC). Diplôme d'ingénieure à l'ECPEL. MBA à HEC.	Directrice des achats globaux dans un grand groupe médical.	Femmes Ingénieures	Présidente	Référente 2Gap	Mise en contact par Catherine Ladousse par mail.	Téléphone	1h06	25/11/20
<b>Marie L'Hermite</b>	F	Avocate au barreau de Paris (DESS en droit européen des affaires), LLM avec l'Université de Munich. Diplôme en management à l'European College of Business management.	Avocate au barreau de Paris dans son propre cabinet.	AFFJ (Association française des femmes juristes)	Vice-présidente	Secrétaire générale et référente 2Gap	Par mail	Téléphone	1h25	27/11/20

Nom de l'enquêtée	Sexe	Diplôme(s)	Poste professionnel	Réseau	Rôle dans le réseau	Rôle dans 2Gap	Modalité de recrutement	Support de l'entretien	Durée	Date
<b>Ariane Bénard</b>	F	Master en management marketing à PSB. DESS en négociation commerciale internationale à Paris 3. MBA Luxury Brand Marketing & International management à l'ECDE	Responsable de la division jeunesse du groupe BNP Paribas Volontariat	BNP Paribas MixCity	Présidente	Vice-présidente et référente 2Gap	Par mail	Visio-conférence	1h18	30/11/20
<b>Marie Sol</b>	F	LLCE en espagnol (Paris 8). BTS training certificate en Communication d'entreprise (ISCG Paris)	Project Manager de BNP Paris MixCity	BNP Paribas MixCity	Employée	/	Ariane Bénard, qui fut contactée, a proposé que Marie Sol se joigne à nous	Visio-conférence	1h18	30/11/20
<b>Aurélié Simon</b>	F	Master en International Business Affairs à Sciences Po Aix. Master en Affaires publiques et relations gouvernementales (Paris 2)	Responsable communication et partenariats d'Alter Egales	Alter Egales	Employée	Référente 2Gap	Par mail	Visio-conférence	1h22	04/12/20
<b>Chantal</b>	F	Doctorat de médecine (ESSA Bordeaux). Cycle supérieur de management au CFMD	Directrice adjointe dans une mutuelle. Anciennement médecin, puis RH dans les armées	AF1D2 (Avec les Femmes de la défense)	Co-fondatrice et présidente d'honneur	Membre (pas de référente 2Gap pour le réseau)	Par LinkedIn	Téléphone	1h13	18/12/20
<b>Olivier</b>	M	Master à Sciences Po Aix, puis passe le concours des IRA.	Sous-directeur d'une direction générale depuis janvier 2021. Rapporteur extérieur à la cour des Comptes lorsqu'on le rencontre	La Cour au féminin	Secrétaire général	Membre (c'est lui qui nous répond lorsque l'on contacte l'adresse mail référente)	Par mail	Visio-conférence	1h14	18/12/20
<b>Valérie</b>	F	Sciences Po Paris	Cheffe du bureau de l'animation et de la veille des ministères sociaux. Ancienne adjointe à la cheffe du bureau du recrutement et des politiques d'égalité et de diversité - DGAFP	/	/	/	Par mail, suite à la mise en contact par Olivier	Téléphone	50 min	08/01/21
<b>Samira</b>	F	Master droit des affaires et droit public	Cheffe du bureau égalité entre les femmes et les hommes dans la vie professionnelle du ministère des solidarités	/	/	/	Par mail, Valérie a proposé que Samira se joigne à nous	Téléphone	50 min	08/01/21
<b>Hervé</b>	M	DEA de Chimie à Rennes I. Mastère en management international à l'EDHEC. MBA à l'ISG	Chargé de mission digital dans un grand groupe de l'énergie	BPW France, Laboratoire de l'Égalité, CFDT*Elles	Ambassadeur de BPW, animateur du Laboratoire et co-pilote de CFDT*Elles	Membre (BPW France fait partie des membres fondateurs)	Par LinkedIn	Téléphone	1h02	08/01/2021

Nom de l'enquêtée	Sexe	Diplôme(s)	Poste professionnel	Réseau	Rôle dans le réseau	Rôle dans 2Gap	Modalité de recrutement	Support de l'entretien	Durée	Date
<b>Olga Trostian-sky</b>	F	Master en comptabilité et commerce à l'ISG	Depuis avril 2021, directrice générale d'Iris Messidor (association d'action sociale sans hébergement). Avant, membre du CESE.	Laboratoire de l'égalité	Co-présidente	Le laboratoire de l'égalité est un membre « ami » (non-fondateur)	Par mail	Visio-conférence	56 min	11/01/21
<b>Nathalie B.</b>	F	Diplôme d'ingénieur à CentraleSupélec	Directrice commerciale dans une banque au moment de l'entretien. Actuellement commerciale dans un groupe des GAFA	Anciennement CercleInterElles (a quitté le réseau quand changement d'entreprise)	/	/	Par LinkedIn	Téléphone	1h04	12/01/21
<b>Diane</b>	F	Maîtrise en sciences de l'éducation. Reprise d'études en Sciences de gestion au CNAM	Consultante formatrice diversité	Anciennement BPW France (à la recherche d'un nouveau réseau)	Anciennement Vice-présidente du club de Paris	/	Par LinkedIn	Visio-conférence	1h09	13/01/21
<b>Nathalie M.</b>	F	Licence d'économie Rennes I, BA à l'IAE de Lille. MBA à l'EDHEC.	Libérale et indépendante dans la finance (accompagnement de sociétés)	BPW France	Vice-présidente du club de Paris	Membre (BPW France fait partie des membres fondateurs)	Par LinkedIn	Téléphone	57 min	19/01/21
<b>Laurence Trastour-Isnart</b>	F	/	Députée Les Républicains, vice-présidente de la délégation aux droits des femmes de l'assemblée nationale.	/	/	/	Par mail	Visio-conférence	33 min	25/01/21
<b>Valentine</b>	F	Maîtrise en Science de Gestion, Université Paris Dauphine. MBA en marketing Nicholls State University	Fondatrice et présidente d'une entreprise de coaching pour entreprise	BPW France	Présidente	Membre (BPW France fait partie des membres fondateurs)	Par LinkedIn, suite à la mise en relation par Nathalie M.	Téléphone	1h20	17/02/21
<b>Françoise Belet</b>	F	Maîtrise d'anglais et de sociologie à Nanterre. Certification Women Be European Board Ready de l'ESSEC.	Retraîtée depuis 2018. Divers postes de direction dans la fonction territoriale antérieurement (commence par une carrière de documentaliste)	AATF (Association des Administrateurs Territoriaux de France).	Déléguée nationale égalité femmes/hommes	Vice-présidente et référente 2Gap	Rencontré en M1. Remise en lien par Elsa Favier	Entretien physique — espace ouvert dans le 20e arrondissement.	1h05	23/03/21

## Annexe n°2 : Tableau des observations

Collectif organisateur	Observation	Intervenant-es	Intérêts/lien avec le mémoire	Date
<b>Acteurs Publics</b>	« Fonction publique : quelle culture de l'égalité entre femmes et hommes dans le monde d'après ? »	Isabelle Guion de Méritens (présidente Femmes de l'Intérieur), Karine Malara (Femmes de Justice), Nathalie Pilhes (Administration Moderne) et Arnaud Testelin (membre du bureau de l'ANDRHDT)	Présence de plusieurs des réseaux féminins de la fonction publique membres de 2GAP + ont été abordées les politiques d'égalité dans la fonction publique (donc les quotas).	17/12/20
<b>Délégation aux droits des femmes Sénat</b>	Anniversaire (10 ans) de la loi Copé-Zimmermann	Marie-Jo Zimmermann, Laurence Parisot, Anne-Françoise Bender, Alexandra Borchio-Fontimp (membre HCEfh + sénatrice LR), Chiara Corazza (présidente du Women's Forum), Catherine Ladousse (co-fondatrice du CercleInterElles), Denis Terrien (président de l'IFA) + des sénatrices	Anniversaire de la loi sur les quotas dans les conseils d'administration + présence de membres de 2Gap (Catherine Ladousse), ou proches du collectif (Chiara Corazza)	21/01/21
<b>AFDESRI</b>	« Si on ne demande pas leur avis, elles le donnent ».	Agnès Arcier (présidente d'honneur d'Administration Moderne + présidente de la commission parité du HCEfh), Céline Calvez (députée LREM) + Dirigeantes de l'ESR	Événement organisé par un des membres de 2Gap + présence des autres membres du collectif dans l'espace de discussion	22/01/21
<b>Délégation aux droits des femmes Assemblée nationale</b>	Anniversaire (10 ans) de la loi Copé-Zimmermann	Marie-Pierre Rixain, Marie-Jo Zimmermann, Elisabeth Moreno, Brigitte Grésy, Denis Terrien, Viviane de Beaufort (professeure à l'ESSEC)	Anniversaire de la loi sur les quotas dans les conseils d'administration + présence de membres de 2Gap dans le tchat ou d'individus proches des réseaux (Elisabeth Moreno)	27/01/21
<b>Administration Moderne</b>	« Les Femmes du secteur public face à la crise »	Isabelle Guion de Maritens, Amélie de Montchalin, Elisabeth Moreno, Karine Lejeune (Femmes de l'Intérieur), Nathalie Pilhes, Agnès Saal	Événement organisé par le réseau pilier de 2Gap, dirigé par Nathalie Pilhes. Question des quotas qui y est abordée avec des représentantes de l'État.	04/03/21
<b>AATF et le Laboratoire de l'Égalité</b>	« « Femmes dirigeantes dans la Haute fonction Publique, enfin l'Égalité ? »	Françoise Belet (AATF), Elsa Favier (docteure en sociologie), Nadège Baptista (DGS), Anne-Sophie Dournes (DGS), Nathalie Pilhes	Événement organisé par un des membres de 2Gap, qui traite directement de la question des quotas. Présence de la plupart des autres réseaux dans le tchat. Prise de parole d'Elsa Favier	12/03/21
<b>2Gap</b>	« Les réseaux professionnels féminins comme levier du leadership des femmes »	Marie-Christine Mahéas (Observatoire de la mixité), Virginie Chapron-du-jeu (présidente Alter Egales), Philippe Darmayan (président de l'UIMM), Nathalie Pilhes, Anne-Sophie Panseri (Femmes Chefs d'Entreprise), Laurent Fiard (président du MEDEF de Lyon)	Webinaire organisé par le collectif, en présence donc de la quasi totalité de ses membres (qui ont donc pu prendre la parole)	24/03
<b>HCEfh</b>	« La parité dans le secteur public »	Brigitte Grésy, Elisabeth Moreno, Amélie de Montchalin, Agnès Arcier, Pierrick Lozé (DGS), Hélène Crocquevieille (présidente de Femmes de Bercy), Nathalie Pilhes	Webinaire portant sur la parité dans le secteur public, donc notamment sur la question des quotas + présence de femmes des réseaux professionnels	12/04/21
<b>IWFF</b>	« Les assises de la parité » ; table-ronde sur les quotas	Brigitte Grésy, Marie-Pierre Rixain, Marie-Jo Zimmermann, Thibault Lanxade (entrepreneur), Patrick Bertrand (membre du MEDEF), Agnès Cloarec (avocate), Jérôme Frantz (membre de la chambre du commerce et de l'industrie)	Webinaire qui porte directement sur l'outil des quotas. On présumait que des membres 2Gap y seraient (a été diffusé sur les réseaux), ce qui a été le cas. + toujours Brigitte Grésy, Marie-Jo Zimmermann et Marie-Pierre Rixain	06/05/21

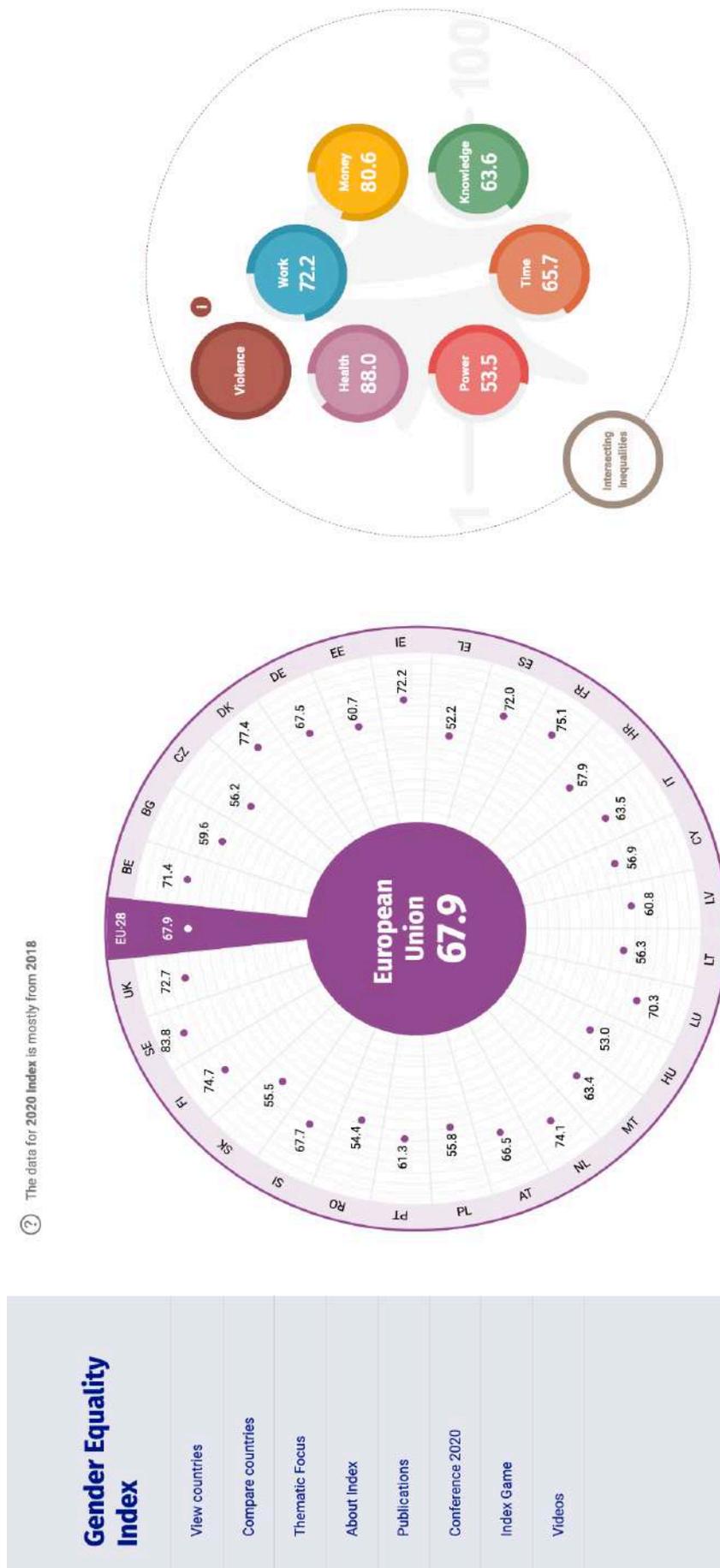
## Annexe n°3 : Composition du collectif 2Gap

Nom réseau	Référente	Rôle référente	Contact	Secteur	Mixité	Focus dirigeante	Réseaux	Site internet	Nombre de membres	Année de création	Spécificité
Administration Moderne	Nathalie Pillies	Présidente	nathalie_pillies@yahoo.fr	secteur public	Non	Oui	Twitter Facebook LinkedIn	<a href="http://www.administrationmoderne.com">www.administrationmoderne.com</a>		1998	Réseau fondateur de 2Gap > Nationale un peu la prés
Alliance pour la mixité en entreprise (AME)	Corinne Hardy	Présidente	Corinne.hardy@berard.com, contact.ame.association@gmail.com	secteur privé	Oui		LinkedIn	<a href="http://www.ame.association.fr">www.ame.association.fr</a>			Réseau qui est déjà un collectif en soi
Alter Egalité	Virginie Chapron du Jeu	Présidente	alteregalite@causseboiseposs.fr	mixte	Oui	Non	Twitter	<a href="https://www.alter-egalite.org">https://www.alter-egalite.org</a>	500	2011	
Association BNP Paribas MixCity	Ariane Bénard Mecher	Co-présidente	ariane.benardmecher@paribas.com	secteur privé	Oui	Oui	Twitter Instagram	<a href="http://www.associationmixcity.com">http://www.associationmixcity.com</a>		2009	
AAITE	Françoise Belet	Déléguée Nationale en charge de l'égalité professionnelle Femmes/Hommes	francoise.belet@orange.fr	secteur public	Oui	Non	Twitter Facebook LinkedIn	<a href="https://www.administrativedesfemmes.com">https://www.administrativedesfemmes.com</a>		201 (?)	
Association Française des Femmes Juristes (AFFJ)	Marie L Hermitte	Vice-Présidente	marie@hermitte-sucrat.com	mixte			Twitter Facebook LinkedIn	<a href="http://www.aiff.fr">www.aiff.fr</a>	100	2005	
AFDESRI	Sophie Béjean	Présidente	sophie.bejean@orange.fr	secteur public	Oui	Oui	Twitter Facebook LinkedIn	<a href="http://afdesri.fr">afdesri.fr</a>		2014	
Avec les femmes de la défense				secteur public	Oui		Facebook		350	2016	
BPW France	Agnès Bricard	Présidente	agnes.bricard@bpw.fr	secteur privé			Twitter Facebook LinkedIn	<a href="http://www.bpw.fr">www.bpw.fr</a>		2009 (1988 US)	
CentraleSupélec au Féminin	Gabriela Belaïd	Présidente	gabriele.belaïd@centralesupélec.fr	secteur public			Twitter Facebook LinkedIn	<a href="https://association.cen.fr">https://association.cen.fr</a>		2004	
Cercle Inter-Elles	Catherine Ladousse	(ex)-Présidente	catherine.ladousse@orange.com	secteur privé	Oui	Non	Twitter LinkedIn	<a href="http://www.interelles.com">www.interelles.com</a>		2001	Réseau qui est déjà un collectif en soi
Cultures/Elles	Agnès Saal	Haute Fonctionnaire à l'égalité	agnes.saal@culture.gouv.fr	secteur public	Oui	Non	Twitter Facebook	<a href="http://www.cultures-elles.org">www.cultures-elles.org</a>		2017	
ENA 50-50	Astrid Chevrel	Présidente	astrid.chevrel@ena.ena.fr	mixte	Non	Oui	Twitter Facebook	<a href="http://www.ena.org">www.ena.org</a>	300	2010	Réseau qui est déjà un collectif en soi
WIL Europe	Alexandra Lacroix	Déléguée générale	alexandra@wilurope.org	mixte	Non	Oui	Twitter Facebook LinkedIn	<a href="http://www.wilurope.com">www.wilurope.com</a>			Réseau qui est déjà un collectif en soi
European Women Lawyers Association (EWLA)	Claire Poisson	Administratrice	cpoisson@ewla.com	secteur privé			Twitter Facebook LinkedIn	<a href="http://www.federationfemmes-administrateurs.com">Federation femmes administrateurs.com</a>		2013 (?)	Réseau qui est déjà un collectif en soi
Fédération Femmes Administrateurs (FFA)	Agnès Aciér	Présidente	agni.acier@orange.fr	mixte	Oui	Oui	Twitter Facebook LinkedIn Instagram	<a href="http://www.federationfemmes-administrateurs.com">www.federationfemmes-administrateurs.com</a>			Réseau qui est déjà un collectif en soi
Femmes Chefs d'Entreprise France (FCE)	Anne Sophie Planteri	Présidente	anne.sophie.planteri@orange.com	secteur privé	Oui	Oui	Twitter Facebook LinkedIn Instagram	<a href="http://www.femmes-chefs.com">www.femmes-chefs.com</a>	2000	1945	Réseau dans un réseau mondial
Femmes Chefs d'Entreprise Mondiales (FCEM)	Marie Christine Ogilby	World Présidente	mariechristine.ogilby@orange.com	secteur privé	Non	Oui	Twitter Facebook LinkedIn Instagram	<a href="http://www.fcem.org">www.fcem.org</a>			Réseau mondial
Femmes de Bercy	Hélène Croquerivelle-Eysartier	Présidente	helenecroquerivelle@bercy.paris.fr	secteur public	Non	Oui	Twitter			2016	
Femmes de l'intérieur	Anne Badonnel	Vice-Présidente	anne.badonnel@ga.intérieur.gouv.fr	secteur public	Oui	Oui	Twitter Facebook	<a href="http://www.femmes-interieur.fr">Femmes-interieur.fr</a>	150	2013	
Femmes de Justice	Ombeline Manuzier	Présidente	ombeline.manuzier@justice.fr	secteur public	Oui	Oui	Twitter LinkedIn	<a href="http://www.femmes-de-justice.fr">Femmes-de-justice.fr</a>		2014	
Femmes de Loi, Femmes d'exception	Anne Durez	Présidente	anne.durez@orange.fr	secteur privé	Non	Oui	LinkedIn	<a href="http://www.femmes-dexception.com">Femmes-de-le-femmes-dexception.com</a>			
Le réseau Femmes des Services du Premier ministre	Nicole Civatte et Veronique Lehideux	Présidente	nicole.civatte@pm.gouv.fr, veronique.lehideux@ps.gouv.fr	secteur public			LinkedIn		440	2017	
Femmes et Diplomatie	Pauline Carmona	Présidente	pauline.carmona@diplomatie.gouv.fr	secteur public			Twitter Facebook		300	2008	
Femmes Huisseries de Justice de France (AFHF)	Astrid Desagnieux	Présidente	astrid.afhf@gmail.com	secteur public			Facebook Instagram	<a href="https://www.femmes-huisseries.com">https://www.femmes-huisseries.com</a>	500	2010	
Femmes ingénieurs	Catherine le Herrienbach	Vice-Présidente	catherine.leherrienbach@gmail.com	mixte	Oui	Oui	Twitter LinkedIn	<a href="http://www.femmes-ingenieurs.org">www.femmes-ingenieurs.org</a>	500	1982	
Financi'Elles	Corinne Trocellier	Co-présidente	CTROCELLIER.METIER@orange.com, karine.am.GAME@orange.com	secteur privé	Non	Oui	Twitter LinkedIn	<a href="https://www.grandesec.com">www.grandesec.com</a>		2010	Réseau qui est déjà un collectif en soi
Grandes Ecoles au Féminin (GEF)	Hortense de Roux	Présidente	hortense.deroux@orange.com	secteur public	Non	Oui	Twitter LinkedIn	<a href="https://www.grandesec.com">https://www.grandesec.com</a>		2002	Réseau qui est déjà un collectif en soi
La cour au féminin	Mireille Faugère	Présidente	laourmireille@orange.fr	secteur public	Oui	Oui	Twitter	<a href="http://www.courau-feminin.com">http://www.courau-feminin.com</a>		2016	
Observatoire de la mixité	Marie-Christine Maheas	Coordinatrice	marie-christine.maheas@orange.fr	secteur privé	Oui	Oui	Twitter Facebook Instagram	<a href="http://www.courau-feminin.com">http://www.courau-feminin.com</a>		2016	
Prenons la Une	Claire Marchal	Vice-Présidente	claire.marchal4@gmail.com	secteur public	Oui	Oui	Twitter Facebook	<a href="http://www.prenons-la-une.com">http://www.prenons-la-une.com</a>		2014	
Pluri'Elles	Dominique Lassus-Minyelle	Présidente	dominique.lassusminyelle@orange.com	secteur public	Oui	Oui	Twitter Facebook LinkedIn	<a href="http://www.prenons-la-une.com">www.prenons-la-une.com</a>	700 (Paris)	1996	
Professional Women's Network (PWN Paris)	Françoise Deroloz	Présidente	president@wparis.net	secteur privé	Oui	Non	Twitter	<a href="https://www.wparis.com">https://www.wparis.com</a>	3000	2012	
ScPo-Femme et Société by SciencesPo Alumni	Marie-Laetitia Gourdin	Présidente	pascal.brac@sciencespo.fr	secteur public	Oui	Oui	Twitter LinkedIn	<a href="http://www.sciencepo.fr">www.sciencepo.fr</a>	8000	2016	
SNCF au Féminin	Pascal Bracq	Présidente	sncef@orange.fr	secteur public	Oui	Oui	Twitter LinkedIn	<a href="http://www.sncef.com">www.sncef.com</a>	780	2016	
Talenti'elles	Florence Scrove-Seles	Présidente	florence.scrove-seles@orange.fr	secteur public	Oui	Oui	Twitter LinkedIn	<a href="http://www.talenti-elles.com">www.talenti-elles.com</a>			

## Annexe n°4 : Tableau des enquêtées de Master 1

Prénom	Réseau d'appartenance	Place dans le réseau	Fonction dans le ministère	Modalités d'entretien	Durée de l'entretien
<b>Françoise Belet</b>	AATF	Bénévole en charge du pôle égalité	Retraitée (ancienne administratrice territoriale)	Le 03/12 dans un café.	1'21''45
<b>Corinne Desforges</b>	Femmes de l'Intérieur	Co-fondatrice et vice-présidente	Inspectrice générale de l'administration	Le 07/01 dans son bureau au ministère.	1'26''29
<b>Agnès Saal</b>	Cultur'Elles	Fondatrice et fait partie du noyau dur	Haute fonctionnaire à l'égalité	Le 08/01 dans son bureau au ministère.	51''03
<b>Nathalie Pilhes</b>	Administration Moderne et Femmes de l'Intérieur	Présidente d'AdMod et adhérente de Femmes de l'Intérieur.	Dernier poste en date : Déléguée interministérielle à la coopération technique internationale	Le 13/01 dans un café.	2'39''39
<b>Anne</b>	Femmes de l'Intérieur	Vice-présidence	Inspectrice générale de l'administration	Le 17/01 par téléphone.	44''
<b>Isabelle Guion de Méritens</b>	Femmes de l'Intérieur	Présidente	Générale de corps d'armée de la Gendarmerie	Le 30/01 dans son bureau au ministère.	1'39''09
<b>Clarisse</b>	Parcours Professionn'Elles	Co-fondatrice et fait partie du noyau dur	Chargée de mission jumelages, établissements publics et formations	Le 31/01 dans son bureau au ministère.	50''20
<b>Martine Lévy</b>	Femmes de l'Intérieur	Adhérente (mais a participé à sa création)	Retraitée (parcours interministériel)	Le 07/02 chez elle.	2'37''30
<b>Alberto</b>	Parcours Professionn'Elles	Adhérent	Responsable du centre de ressources documentaires européennes et internationales	Le 12/02 dans son bureau au ministère.	1'08''23
<b>Véronique</b>	Femmes de l'Intérieur	Adhérente	Commissaire divisionnaire, chef du pôle des ressources humaines à la direction centrale de la sécurité publique (à Marseille)	Le 12/02 par téléphone.	1'12''18
<b>Lucie</b>	Femmes de l'Intérieur	Membre du bureau (sans distinction particulière)	Ingénieure biologique responsable d'une équipe de la police scientifique.	Le 19/02 par téléphone.	48''35
<b>Géraldine</b>	/	/	Officière de police	Le 23/04 par visioconférence.	1'02''03
<b>Claire</b>	Femmes de l'Intérieur	Adhérente	Cheffe du département de l'animation et du financement de la politique de l'asile, au sein de la direction de l'asile	Le 07/05 par téléphone.	35''01

## Annexe n°5 : représentation de « l'indice d'égalité de genre » de l'EIGE



Ⓜ The data for 2020 Index is mostly from 2018

## Annexe n°6 : Exemple d'une note envoyée par 2Gap à Amélie de Montchalin



Paris le 3 décembre 2020

### NOTE

A l'attention de  
**Madame Amélie de MONTCHALIN**  
Ministre de la transformation et de la fonction publiques

**Objet : Observations et propositions des réseaux féminins de l'administration à la suite de la réunion du 13 novembre 2020 avec la Ministre**

Les réseaux féminins de l'administration qui ont participé à la réunion du 13 novembre dernier avec Madame la Ministre reprennent ci-dessous les objectifs qu'elle a présentés, en y apportant leurs observations et propositions.

**Point d'attention : Il ne faut pas « dissoudre » dans la vaste question de l'égalité professionnelle celle spécifique du partage des postes de décision et donc du pouvoir. Celle-ci doit être traitée spécifiquement. La qualité de la décision publique et de la réponse aux attentes du corps social en dépend.**

### **I - Sur les objectifs principaux de la Ministre :**

#### **1. Développer une politique plus active de viviers**

##### **1.1. Accent mis sur 2 cibles : 10 ans et 20 ans d'expérience**

##### **Observations : Effets pervers des effets de seuil**

Les seuils induisent plusieurs effets pervers, parmi lesquels des « trous noirs », entre les deux âges, où le parcours fait l'objet d'une attention moins soutenue et peut stagner. La revue des cadres à un moment spécifique de la carrière n'a d'intérêt que si entre les deux seuils un accompagnement réel est mis en place, avec un objectif pour la décennie à suivre, ce qui, pour l'heure, paraît difficile à assurer sur la durée. Par ailleurs, l'imposition d'un seuil fixe se heurte à une politique de diversification des profils, qui sera plus favorable aux femmes. En effet, celles-ci ont des contraintes renforcées à l'âge de la maternité où elles sont parfois ralenties dans leur carrière ou choisissent d'elles-mêmes des postes moins contraignants. Elles ont ensuite des difficultés à rattraper les carrières d'hommes jeunes qui sont

plus facilement appelés sur des postes à enjeux (par exemple en cabinet) à la même période. D'autre part, les sorties d'études et l'accès à la haute fonction publique s'effectuent à des âges différents en première ou en deuxième carrière.

**Proposition :**

S'il est important de fixer des objectifs clairs, il semble toutefois préférable de développer des revues des cadres régulières, ou des échéances à plusieurs stades de la carrière, mais dans ce cas à intervalles plus réguliers (ex : au moins tous les 5 ans).

### **1.2. Assurer un suivi post-nomination et notamment pour le 2<sup>ème</sup> poste après la primo-nomination**

**Proposition :**

Il conviendrait d'étudier le temps que passe chaque agent primo-nommé dans son premier poste, en prenant bien en compte la cotation du poste, faire le même exercice sur les 2 postes suivants, et d'en établir une comparaison sexuée. Le sentiment de discrimination ressenti par de nombreuses femmes sur ce point pourrait être objectivé.

### **1.3. Comment déjouer les contournements?**

**Propositions :**

\* Exercer une vigilance sur la temporalité de ces nominations sur l'année pour éviter les « nominations d'urgence », entre le 15 et le 30 décembre, comme le font certains ministères.

\* Exercer la même vigilance sur le niveau de postes accordé aux femmes. Les plus élevés dans la même catégorie sont attribués massivement aux hommes (voir les exemples côté Justice, Enseignement supérieur, les organigrammes sexués du ministère de l'intérieur, etc.).

\* Dans les ministères atteignant les objectifs issus de la loi Sauvadet, l'attention devrait se porter sur la mise en place d'une cotation des postes ou à minima une alternance femme-homme sur les mêmes fonctions, afin d'éviter que les postes les plus stratégiques restent attribués prioritairement voire exclusivement aux hommes, les femmes étant concentrées sur les ambassades préfectorales, établissements publics, directions, les services et les sous directions les moins gratifiants.

\* Peut-on imaginer une action sur les primes, en prenant exemple sur la pratique de la DRH de la Caisse des Dépôts ? Avec une politique volontariste menée au plus haut niveau, les viviers y sont à parité en 3 ans. Une analyse précise des pratiques de la CDC à ce sujet et de leur application à la fonction publique est à faire sans délai.

## **2. Développer l'interministérialité des viviers et la mobilité entre fonctions publiques**

Observations : **L'interministérialité des parcours n'est ni favorisée, ni pilotée**, alors même que certains corps (dont celui des administrateurs civils) sont interministériels. Cette disposition est quasi-fictive.

**L'expérimentation** : on ne peut pas se contenter de procéder à des nominations ponctuelles. Il est important de piloter, d'accompagner, de « tutorer », de façon transversale, la suite des parcours pour éviter ce qui existe aujourd'hui : non seulement l'absence de valorisation des parcours « hors les murs », mais une pénalisation fréquente.

**Propositions** : Il faut piloter et gérer dans le temps et anticiper avant le retour la pertinence et la bonne utilisation de l'expérience acquise. Pour le faire, il faudrait mettre en place une véritable DRH interministérielle.

A minima, il convient de demander des bilans de compétences aux femmes revenant de détachement ou de mise à disposition.

### 3. **Renforcer la transparence**

#### 3.1. **Faire la publicité des emplois vacants**

**Observations :** L'outil « La place de l'emploi public » permet effectivement de mettre à la portée de toutes et tous près de 32 000 offres d'emplois pour la FPE et FPT, organisées par bassins d'emplois.

Pour autant, **cela ne résout pas le problème des postes non publiés, ni celui des cadres dirigeants.**

#### **Propositions :**

Il importe notamment de **lutter contre le « marché caché »** :

\* La décision de mai 2019 de la Secrétaire d'Etat à l'égalité Femmes-hommes sur les modalités de lutte contre le « marché caché » des postes de décision et sur la diffusion aux réseaux féminins des publications de postes est restée lettre morte. Il conviendrait de l'appliquer.

\* Il importe de faire un recensement précis et continu des emplois de direction à pourvoir pour vérifier que l'offre à pourvoir a été/est bien publiée, que les comités d'audition obligatoires sont bien convoqués et que les jurys sont bien mixtes. Des exemples en cours indiquent que ce n'est pas le cas.

\* Une vigilance, notamment de la part de la mission « cadres dirigeants », devra être portée les pratiques fréquentes de « candidatures fléchées », aux côtés desquelles les candidatures de femmes servent de « faire-valoir ».

\*La transparence ne doit pas porter seulement sur la publication des postes mais également sur les critères précis de sélection des candidats pour les postes relevant de la loi Sauvadet (transparence des choix). Les postes les plus élevés doivent être l'objet d'un affichage clair et transparent des critères et des pré-requis. De même, il serait nécessaire d'afficher les critères d'accès au vivier des cadres dirigeants.

\* La transparence doit porter surtout sur le fait de communiquer annuellement sur les résultats. Cette « pression » réputationnelle est un levier utilisé pour le secteur privé (voir infra).

### 4. **Privilégier les leviers les plus efficaces**

#### 4.1. **Mettre en mouvement des dynamique en communiquant fortement sur les résultats**

Il s'agit à la fois d'un vecteur de transparence et d'une dynamique vertueuse déjà mise en place et observée dans le secteur privé, grâce à la mise en place de l'index Egalité. Cette action est d'application rapide et est très susceptible de mettre les administrations en mouvement.

**Propositions :** **Publier et communiquer largement, au 1<sup>er</sup> mars de chaque année, en même temps que l'Index Egalité du secteur privé un Index Egalité annuel par ministère et par collectivité, du même type que celui imposé au secteur privé.**

**A minima :**

- Les statistiques Sauvadet par ministère (et non par agrégation de ministère) et par collectivité.
- Le montant des pénalités par ministère (et non par agrégation de ministères) et par collectivité, ainsi que de la réalité du versement au fonds DGAFP.

**Y ajouter d'autres chiffres :** par exemple :

- le taux de femmes promues au grade d'administratrice générale par rapport aux promouvables (idem pour l'entrée dans le corps des administrateurs civils par exemple).
- par ministère : le nombre de femmes dans le « stock » d'emploi de direction de l'administration centrale et de cadres dirigeants, le nombre de femmes au sein des comités des directeurs, le nombre de femmes Présidente et DG des établissements publics, etc.

#### 4.2. **Mettre en place des processus pérennes**

##### 4.2.1. **Remédier aux distorsions dans les promotions**

#### **Propositions :**

\* Créer un objectif de dix points maximum entre le ratio femmes-hommes chez les promouvables et celui des promus, et sanctionner son dépassement.

\* Porter une attention particulière aux processus de nomination au choix (ex : administrateur général) avec diffusion annuelle d'une grille de critères précis.

#### **4.2.2. Permettre aux réseaux et à la FPT d'être porteurs de projets**

##### Observations :

Aujourd'hui, les réseaux féminins de l'administration ne peuvent porter eux-mêmes des projets, alors qu'ils sont particulièrement bien placés pour en proposer de pertinents, fondés sur leurs expériences de terrain multiples. Il y a un certain paradoxe à laisser l'exclusivité du portage des projets à des acteurs qui n'ont pas su trouver des réponses en conformité avec la loi Sauvadet. S'articuler avec une DRH ministérielle ne suffit pas. Celles-ci peuvent, et cela s'est vérifié, ne pas accepter de porter les projets des réseaux.

##### Propositions :

Dès lors, il convient de réviser la circulaire de la DGAFP sur l'utilisation du « fonds » issu des pénalités de la loi Sauvadet, qui devrait concerner les réseaux professionnels féminins de l'administration en tant que porteurs de projets.

Il convient également d'ouvrir ce fonds aux collectivités territoriales qui versent aussi des pénalités au titre de la loi Sauvadet.

Ce versement permettrait aux réseaux de financer des actions spécifiques ou des études.

#### **4.2.3. Conduire des études afin d'objectiver certains éléments de diagnostic sur les carrières**

##### Proposition :

Ces études devront notamment permettre de produire des données plus précises sur le niveau de responsabilité effective des postes d'encadrement supérieur occupés par les femmes, d'identifier les points de rupture dans leurs trajectoires en comparaison des carrières masculines et de mesurer l'incidence des multi-discriminations sur leurs parcours (âge, handicap...). Ces études pourraient être conduites en lien avec les réseaux féminins de la fonction publique, associés aux comités de pilotage.

### **5. Développer l'accompagnement**

##### Propositions :

Pour permettre la réussite du premier poste de cadre dirigeant, prévoir la possibilité d'un accompagnement de type coaching et désignation d'un mentor choisi parmi les deux sexes (s'appliquant autant pour les femmes que pour les hommes) en particulier pour les postes dits « atypiques » (services déconcentrés en province par exemple), suivi de points RH réguliers.

Il est ensuite nécessaire de penser à accompagner vers un deuxième poste de cadre dirigeant, notamment par des actions de formation, de coaching, de mentorat ; soutenues par les associations qui mettent en place ces actions. Sinon, la logique des 40 % en flux peut jouer ensuite en défaveur des femmes, dans la mesure où il n'y a plus de contrainte (plus d'intérêt...) à les nommer.

L'accompagnement à la mobilité géographique doit faire l'objet d'une attention particulière afin qu'elle ne constitue pas un frein à la carrière des femmes (dispositif d'aide pour la réinscription des enfants en crèche ou en établissement scolaire ou encore un appui auprès des employeurs publics potentiels et soutien financier en cas de perte d'emploi du conjoint).

-inclure le suivi effectif de l'égalité professionnelle dans l'évaluation des cadres dirigeants, avec suivi d'indicateurs objectifs et sanctions en cas de manquements graves (voir sur ce point les bonnes pratiques de la CDC).

## **6. Enrichir les plans d'action et les lignes directrices de gestion.**

### **Proposition :**

Les plans d'action sont des outils stratégiques pluriannuels concrets. Si c'est parfois le cas dans certains ministères, les réseaux devraient être consultés plus systématiquement à leur sujet. Il est ainsi souhaitable que les réseaux féminins puissent être présents lors des négociations et également aux comités de suivi des plans, afin de renforcer d'une part leur accès à l'information, et d'autre part leur légitimité dans le dialogue institutionnel, notamment dans leur capacité à lutter contre la reproduction des biais de genre.

## **II - Autres points soulignés par les réseaux**

## **7. Renforcer les dispositifs de quotas sur tous les emplois de directions et cadres dirigeants**

### **Observations :**

La transformation de la fonction publique de 2019 qui n'a apporté pratiquement aucune avancée à la question du partage de la gouvernance entre femmes et hommes. **Le fait de se limiter à appliquer dans la loi ce qui a été négocié entre syndicats et employeurs publics met totalement de côté la question de la place des femmes dans la gouvernance publique, sujet majeur pour l'amélioration de celle-ci.** Ce sujet n'est en effet, pas plus porté par les syndicats que par les employeurs, dans la mesure où **les mécanismes d'éviction des femmes aux postes de responsabilités sont systémiques et partagés par toutes les formes d'organisations.** S'il n'y a rien d'étonnant à ce que ce sujet ne soit pas pris en compte, les réseaux féminins de l'administration le regrettent très vivement, d'autant plus que cela est **en contradiction avec la Grande cause du quinquennat** et toutes les déclarations présidentielles et ministérielles sur la nécessaire amélioration de la place des femmes dans la gouvernance publique, dont celle du G7 Femmes de 2019, énonçant cet axe de progrès comme une priorité.

**Il convient donc de mettre à profit les 18 mois qui restent avant la fin du quinquennat pour obtenir des résultats concrets et atteignables sur ce point.**

### **Propositions :**

7.1. Étendre le champ du dispositif Sauvadet aux Juridictions, y compris financières, aux services territoriaux et à tous les Établissements publics, quel que soit le mode de désignation de leurs dirigeant.e.s et aux collectivités locales ayant plus de 20 000 habitants (actuellement seuil à 40 000 habitants), en cohérence avec le seuil des plans d'actions prévus par la loi TFP

7.2. Fixer des objectifs de nominations équilibrées femmes-hommes sur le « stock » des postes occupés et pas seulement sur le flux des primo-nominations

7.3. Présenter les chiffres sur l'application de la loi Sauvadet en matière de nominations équilibrées (stock et flux) par ministère (et non par agrégation de ministères), par collectivité et par autorité dont relève l'emploi (directeur/trice général.e, directeur/trice ou chef.fe du service à compétence nationale auquel est rattaché hiérarchiquement l'emploi à pourvoir). En revanche, calculer des pénalités par structure, ou institution, pour ne pas exonérer certaines structures du fait de l'application de la règle de « l'arrondi »

7.4. Exiger des ministères et des autres structures concernées, des analyses précises de ces nominations en lien avec les viviers existants et une présentation totalement sexuée de leur bilan social annuel.

## 8. L'Etat peut et doit s'appliquer à lui-même ce qu'il exige du secteur privé.

### **Propositions :**

8.1. Fixer la même obligation de parité aux comités des directeurs des administrations et entreprises publiques qu'à ceux des grandes entreprises privées.

8.2. Appliquer l'Index Egalité dans sa version « améliorée » à tous les versants du secteur public : créer un « Index Montchalin »

**Point d'attention :** ce qui est appelé aujourd'hui « application de l'index Egalité au secteur public » n'est en fait qu'un processus RH interne à l'administration. Ce qui est très différent de la mise en place d'indicateurs simples et chiffrés, destinés à être publiés annuellement, et largement communiqués afin d'exercer une pression vertueuse sur les administrations.

\* **Publier de manière** non nominative et non chiffrée, mais **générée la liste des dix plus hautes rémunérations par ministère et/ou directions.**

\* **Créer un tableau de bord des ministères publié chaque année** avec renseignement systématique d'indicateurs et explications jointes sur le modèle des PAP et des RAP pour la loi de finances annuelle.

## 9. Identifier des véhicules législatifs et réglementaires

**Sans dispositif contraignant, il est illusoire d'envisager obtenir des résultats probants et rapides.** Il sera donc nécessaire d'introduire certaines contraintes dans la loi.

### **Proposition :**

Dès lors, il convient d'identifier le plus en amont possible les véhicules législatifs qui pourraient être pertinents à cet égard.

## 10. Soutien à l'action des réseaux féminins de l'administration

Les réseaux féminins de l'administration agissent comme vigies et forces de proposition pour les pouvoirs publics. A de nombreuses reprises ils ont permis d'enrichir les projets parlementaires et gouvernementaux, voire d'en initier certains.

Leurs actions « challengent » nécessairement les employeurs publics comme les syndicats, dans la mesure où nulle organisation n'échappe, à ce jour, à l'existence d'un sexisme qui ne dit pas toujours son nom, ni à l'éviction systémique des femmes au fur et à mesure de la progression de leur parcours professionnel. L'action de ces réseaux est d'intérêt général. Ils participent à l'amélioration de la qualité de la décision publique. Ils ont besoin d'un soutien, notamment matériel et financier.

**Proposition :** Il conviendrait d'étendre à tous les réseaux ; les conventions triennales de partenariat que certains d'entre eux ont élaboré avec leurs administrations.

## BIBLIOGRAPHIE

- ACKER, Joan. 2009, « From glass ceiling to inequality regimes », *Sociologie du travail*, vol. 51, n°2, p. 199-217.
- ACKER, Joan. 2006, « Inequality Regimes. Gender, Class, and Race in Organizations », *Gender and Society*, vol. 20, n°4, p. 441-464.
- AHMED, Sara. 2007, « “You end up doing the document rather than doing the doing”: Diversity, race equality and the politics of documentation », *Ethnic and Racial Studies* 30(4), p. 590-609.
- AVDELIDOU-FISCHER, Nicole et Gill KIRTON. 2016, « Beyond burned bras and purple dungarees: Feminist orientations within working women’s networks », *European Journal of Women's Studies*, vol. 23, n°2, p. 124-139.
- ALFREY, Lauren, et France WINDDANCE TWINE. 2017, « Gender-Fluid Geek Girls: Negotiating Inequality Regimes in the Tech Industry ». *Gender & Society*, vol. 31, n°1, p. 28-50.
- AMINTAS, Alain, et Annie JUNTER. 2009, « L'égalité prise au piège de la rhétorique managériale », *Cahiers du Genre* n° 47 (2): 103–22.
- BACKOUCHE, Isabelle. 2008, « Devenir expert », *Genèses*, vol. 70, no. 1, 2 p. 2-3.
- BEAUD, Stéphane. 1996, « L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'« entretien ethnographique » », *Politix*, vol. 35, n°3, p. 226-257
- BECKER, Gary S. 1957, *The Economics of Discrimination*. Chicago, University of Chicago Press.
- BENDER, Anne-Françoise. 2021, « Une parité économique en marche ? Mise en œuvre et effets de la loi sur les quotas dans les conseils d’administration », in Soline BLANCHARD et Sophie POUCHIC (dir.), *Quantifier l'égalité au travail. Outils politiques et enjeux scientifiques*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- BENDER, Anne-Françoise, Rey DANG, et Marie-José SCOTTO. 2016, « Les profils des femmes membres des conseils d’administration en France », *Travail, genre et sociétés*, vol. 35, no. 1, p. 67-85.
- BENQUET, Marlène, et Jacqueline LAUFER (dir.). 2016, « Femmes dirigeantes ». *Travail, Genre et Sociétés*, n°35.
- BUI-XUAN, Olivia. 2012, « L'égalité professionnelle entre hommes et femmes dans la fonction publique : une révolution manquée ? », *Actualité juridique droit administratif* :1100–1105.
- BERENI, Laure. 2009a « « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise ». La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », *Raisons politiques*, vol. 35, no. 3 p. 87-105.

- BERENI, Laure. 2009b, « Quand la mise à l'agenda ravive les mobilisations féministes ». *Revue française de science politique*, vol. 59 (2): 301–23.
- BERENI, Laure. 2012, « Penser la transversalité des mobilisations féministes : l'espace de la cause des femmes. » in Bard, Christine (dir.) *Les féministes de la 2ème vague*, Presses Universitaires de Rennes, p. 27–41.
- BERENI, Laure. 2015, *La bataille de la parité. Mobilisations pour la féminisation du pouvoir*, Paris, Études politiques.
- BERENI, Laure. 2018, *Aux frontières de la raison des affaires. Le management de la diversité à New York et à Paris*, Manuscrit d'Habilitation à diriger les recherches, Université Paris Nanterre.
- BERENI, Laure et Alban JACQUEMART. 2018, « Diriger comme un homme moderne ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 223 (3): 72–87.
- BERENI, Laure, et Éléonore LÉPINARD. 2003, « La parité, contresens de l'égalité ? Cadrage discursif et pratiques d'une réforme », *Nouvelles Questions Féministes*, vol. 22, no. 3, p. 12-31.
- BERENI, Laure, et Éléonore LÉPINARD. 2004, « « Les femmes ne sont pas une catégorie » les stratégies de légitimation de la parité en France », *Revue française de science politique*, vol. 54, no. 1, p. 71-98.
- BERENI, Laure et Anne REVILLARD. 2007, « Des quotas à la parité : « féminisme d'État » et représentation politique (1974-2007) ». *Genèses* n° 67 (2): 5–23.
- BERENI, Laure, et Anne REVILLARD. 2012, « Un mouvement social paradigmatique ? Ce que le mouvement des femmes fait à la sociologie des mouvements sociaux », *Sociétés contemporaines*, vol. 85, no. 1, p. 17-41.
- BERENI, Laure, et Anne REVILLARD. 2015, « Un « mal nécessaire » ? Les hauts fonctionnaires et les quotas ». *Travail, Genre et Sociétés* n° 34 (2): 163–68.
- BERENI, Laure, et Anne REVILLARD. 2018, « Movement Institutions: The Bureaucratic Sources of Feminist Protest » *Politics & Gender*, 14(3), 407-432.
- BERENI, Laure, Catherine MARRY, Sophie POCHIC, et Anne REVILLARD. 2011, « Le plafond de verre dans les ministères : regards croisés de la sociologie du travail et de la science politique ». *Politiques et management public*, no Vol 28/2.
- BERGMANN, Nadja, Alexandra SCHEELE, et Claudia SORGER. 2019, « Variations of the same? A sectoral analysis of the Gender Pay Gap in Germany and Austria. » *Gender, Work & Organization* 26(5), p. 666-687
- BEZES, Philippe. 2008, « Le tournant néomanagérial de l'administration française », in BORRAZ, Olivier et Virginie GUIRAUDON (dir.), *Politiques publiques 1. La France dans la gouvernance européennes*, 215–254, Paris, Presses de Sciences Po.

- BEZES, Philippe. 2009, *Réinventer l'État*. Presses Universitaires de France.
- BEZES, Philippe, et Christine MUSSELIN. 2015, « Le New Public Management. Entre rationalisation et marchandisation ? », in BOUSSAGUET Laurie, JACQUOT Sophie, RAVINET Pauline et MULLER Pierre. (dir.), *Une « French touch » dans l'analyse des politiques publiques ?*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 125-152.
- BIEREMA, Laura L. 2005, « Women's Networks: A Career Development Intervention or Impediment ? », *Human Resource Development International*, vol. 8, n°2, p. 207-224.
- BINET, Sophie. 2021, « #SOS Égalité professionnelle. Les mobilisations collectives de 2015 dénonçant le projet de loi Rebsamen et leurs suites », in Soline Blanchard et Sophie Pochic (dir.), *Quantifier l'égalité. Outils politiques et enjeux scientifiques*, Rennes. Presses Universitaires de Rennes, p. 71-90.
- BLANCHARD, Soline. 2018, « Le benchmarking au service de l'égalité ? » *Gouvernement et action publique* VOL. 7 (4): 39-61.
- BLANCHARD, Soline. 2016, « Quelle expertise pour le conseil en égalité professionnelle ? », *@GRH*, n° 19, p. 13-35.
- BLANCHARD, Soline. 2021, « Le Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes du SBF 120 : un outil « dans l'air du temps » », in Soline Blanchard et Sophie Pochic (dir.), *Quantifier l'égalité au travail. Outils politiques et enjeux scientifiques*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- BLANCHARD, Soline et Sophie Pochic (dir.). 2021, *Quantifier l'égalité au travail. Outils politiques et enjeux scientifiques*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- BLANCHARD, Soline, Isabel BONI-LE GOFF, et Marion RABIER. 2013, « Une cause de riches ? L'accès des femmes au pouvoir économique ». *Sociétés contemporaines*, no n°89: 101-30.
- BOLTANSKI, Luc. 2008, *Rendre la réalité inacceptable*. Paris: DEMOPOLIS.
- BONI-LE GOFF, Isabel. 2010, « « Au nom de la diversité » : Analyse écologique du développement des réseaux professionnels de femmes cadres en France ». *Sociologies pratiques* n° 21 (2): 83-95.
- BONI-LE GOFF, Isabel. 2012, « Ni un homme, ni une femme, mais un consultant : régimes de genre dans l'espace du conseil en management », *Travail et Emploi*, n°132, p. 21-34
- BOURDIEU, Pierre. 1978, « Classement, déclassement, reclassement », *Actes de la recherche en sciences sociales*. Vol. 24, p. 2-22.
- BOURDIEU, Pierre. 1980, « Le capital social », *Actes de la recherche en sciences sociales*. Vol. 31, p. 2-3.
- BOURDIEU, Pierre. 1986, « L'illusion biographique », *Actes de la recherche en sciences sociales*. Vol. 62-63, p. 69-72.

- BOURDIEU, Pierre, et Rosine CHRISTIN. 1990 « La construction du marché. Le champ administratif et la production de la "politique du logement" », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 81-82, no. 1-2, p. 65-85.
- BRUNO, Isabelle, et Emmanuel DIDIER. 2013, *Benchmarking. L'État sous pression statistique*, Paris, Zones.
- CLAIR, Isabelle. 2011, « La découverte de l'ennui conjugal. Les manifestations contrariées de l'idéal conjugal et de l'ethos égalitaire dans la vie quotidienne de jeunes de milieux populaires », *Sociétés contemporaines*, vol. 83, no. 3, p. 59-81.
- COCKBURN, Cynthia. 1989, « Equal opportunities: the short and long agenda », *Industrial Relations Journal*, 20: 213-225
- COCKBURN, Cynthia. 1991, *In the Way of Women: Men's Resistance to Sex Equality in Organizations*, Cornell University Press.
- COLLINSON David, et Hearn Jeff. 1996, *Men as Managers, Managers as Men: Critical Perspectives on Men, Masculinities and Management*, London, Sage.
- CONNELL, Raewyn. 1995, *Masculinities*, Berkeley, University of California Press.
- CONNELL, Raewyn. 2006, « Glass Ceilings or Gendered Institutions? Mapping the Gender Regimes of Public Sector Worksites », *Public Administration Review*, vol. 66 (6): 837-49.
- CORON, Clotilde. 2020, « Equal pay index for men and women: the performative power of quantification conventions », *Gender, Work and Organization*, 27 (6), p.1418-1437.
- DARMON, Muriel. 2005, « Le psychiatre, la sociologue et la boulangère : analyse d'un refus de terrain », *Genèses*, vol. no 58, no. 1, p. 98-112.
- DARMON, Muriel. 2019, « Analyser empiriquement un inobservable : comment « attrape-t-on » une disposition ? », in Séverine Depoilly (dir.), *La différenciation sociale des enfants. Enquêter sur et dans les familles*. Presses universitaires de Vincennes, p. 107-137.
- DASHPER, Kate. 2019, « Challenging the gendered rhetoric of success? The limitations of women-only mentoring for tackling gender inequality in the workplace », *Gender, Work et Organization*, vol. 29, n°4, p. 541-557.
- DEMILLY, Hélène. 2020, « (Dé)chiffrer la « mixité ». Usages et appropriations de la quantification dans un programme managérial d'égalité professionnelle », *Sociologies pratiques*, vol. 40, no. 1, p. 95-104.
- DENNISSEN, Marjolein, Yvonne BENSCHOP, et Marieke BRINK VAN DEN. 2019, « Diversity Networks: Networking for Equality? », *British Journal of Management*, vol. 30, n°4, p. 966-980.

- DESROSIÈRES, Alain. 2008, *Gouverner par les nombres : L'argument statistique II*. Paris, Presses des Mines.
- DESROSIÈRES, Alain. 2014, *Prouver et gouverner. Une analyse des statistiques publiques*, Paris, La Découverte.
- DOBBIN, Frank, et Erin KELLY. 1998, « How Affirmative Action Became Diversity Management : Employer Response to Antidiscrimination Law, 1961 to 1996 » *American Behavioral Scientist* 41(7): 960-84
- EDEL, Frédéric. 2013, « Les instruments juridiques de l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois publics : depuis le droit à l'égalité jusqu'aux politiques d'égalité », *Revue française d'administration publique*, vol. 145, no. 1, p. 109-135.
- EDELMAN, Lauren B. 2016, *Working Law: Courts, Corporations, and Symbolic Civil Rights*. Chicago, University of Chicago Press.
- FAVIER, Elsa. 2015, « « Pourquoi une présence au bureau de quinze heures par jour ? » Rapports au temps et genre dans la haute fonction publique ». *Revue française d'administration publique*, n° 153 (1): 75–90.
- FILIEULE, Olivier, Mathieu LILIAN, et Cécile PÉCHU. 2020 [2009], *Dictionnaire des mouvements sociaux*. Paris, Presses de Sciences Po.
- FODOR, Éva, Christy GLASS, and Beáta NAGY. 2019, “Transnational Business Feminism: Exporting Feminism in the Global Economy.” *Gender, Work & Organization* 26 (8): 1117–37.
- GAXIE, Daniel. 1997, « Économie des partis et rétributions du militantisme » *Revue française de science politique*, 27<sup>e</sup> année, n°1, p. 123-154.
- GERVAIS, Julie. 2012, « Les sommets très privés de l'État. Le « Club des acteurs de la modernisation » et l'hybridation des élites », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 194, no. 4, p. 4-21.
- GERVAIS, Julie, et Willy PELLETIER. 2019, « La noblesse managériale d'État », in Fondation Copernic (dir.), *Manuel indocile de sciences sociales. Pour des savoirs résistants*, Paris. La Découverte, p. 312-322.
- GUILLAUME, Cécile, et Sophie POCHIC. 2007, « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre ». *Travail, genre et sociétés*, vol. 17: 79-103.
- GUILLAUME, Cécile, et Sophie POCHIC. 2009, « Un engagement incongru ? Les cadres et le syndicalisme, l'exemple de la CFDT », *Revue française de science politique*, vol. 59, no. 3, p. 535-568.

- HENRY, Emmanuel. 2020 [2009], « Construction des problèmes publics », in Olivier FILIEULE, Mathieu LILIAN, et Cécile PÉCHU, *Dictionnaire des mouvements sociaux*, Paris. Presses de Sciences Po, p. 152-158.
- ION, Jacques. 1997, *La fin des Militants ?*, Éditions de l'Atelier (programme ReLIRE).
- JACQUEMART, Alban. 2011, *Les hommes dans les mouvements féministes français (1870-2010). Sociologie d'un engagement improbable*, Thèse de doctorat en sociologie, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS).
- JACQUEMART, Alban, et Viviane ALBENGA. 2015, « Pour une approche microsociologique des idées politiques. Les appropriations ordinaires des idées féministes », *Politix*, vol. 109, no. 1, pp. 7-20.
- JACQUEMART, Alban, Fanny LE MANCQ, et Sophie POCHIC. 2016, « Femmes hautes fonctionnaires en France. L'avènement d'une égalité élitiste ». *Travail, Genre et Sociétés* 35 (1): 27-45.
- JACQUEMART, Alban, Anne REVILLARD, et Laure BERENI. 2020, « Gender Quotas in the French Bureaucratic Elite: The Soft Power of Restricted Coercion ». *French Politics* 18 (1): 50-70.
- JONAS, Irène, et Djaouida SÉHILI. 2009, « L'essentialisme au service d'une mixité économiquement performante ». *Cahiers du Genre* n° 47 (2): 35-54.
- KANTOLA, Johanna, et Judith SQUIRES.,2012, « From State Feminism to Market Feminism? » *International Political Science Review*, vol. 33 (4): 382-400.
- LAGRAVE, Rose-Marie. 1990, « Recherches féministes ou recherches sur les femmes ? », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 83, no. 3, p. 27-39.
- LAPEYRE, Nathalie. 2019, *Le nouvel âge des femmes au travail*, Paris, Les Presses de Sciences Po.
- LAPEYRE, Nathalie. 2021, « Les réseaux de femmes cadres au sein des grandes entreprises, entre logiques néolibérales et soft feminism », dans LAPEYRE N., LAUFER J., LEMIERE S., POCHIC S., Silvera R. (dir.), *Le genre au travail : Dialogues entre recherches féministes et mouvements sociaux*, Paris, Syllepse.
- LAUFER, Jacqueline, et Marion Paoletti (dir.). 2015 « Controverse : Quotas en tout genre ? », *Travail, genre et sociétés*, vol. 34, no. 2, 2015.
- LAURENS. Sylvain. 2007, « “Pourquoi” et “comment” poser les questions qui fâchent ? ». *Geneses* n° 69 (4): 112-27.
- LAURENS. Sylvain. 2012, « Des entre-soi "cosmopolites" aux sociabilités intenses ? Enquête sur l'individualisation paradoxale de la pratique sportive dans un club bruxellois », *Regards Sociologiques*, n°43-44, p.35-59.
- LAURENS. Sylvain. 2015a, « Lobby », in Emmanuel Henry (dir.), *Dictionnaire critique de l'expertise. Santé, travail, environnement*, Paris. Presses de Sciences Po, p. 202-209

- LAURENS, Sylvain. 2015b, *Les courtiers du capitalisme: Milieux d'affaires et bureaucrates à Bruxelles*, Marseille. Agone.
- LÉPINARD, Éléonore. 2007, *L'égalité introuvable*, Paris. Presses de Sciences Po, 2007
- LÉPINARD, Éléonore. 2016, « From breaking the rule to making the rules : the adoption, entrenchment and diffusion of gender quotas in France », *Politics, Groups and Identities*, 4 (2) p. 231-245
- LÉPINARD, Éléonore, Ruth RUBIO-MARÍN. 2018, *Transforming Gender Citizenship. The Irresistible Rise of Gender Quotas in Europe*, Cambridge University Press.
- MARRY, Catherine. 2004, *Les femmes ingénieurs : une révolution respectueuse*, Paris. Belin.
- MARRY, Catherine, Laure BERENI, Alban JACQUEMART, Sophie POCHIC, et Anne REVILLARD. 2017, *Le plafond de verre et l'état. La construction des inégalités de genre dans la fonction publique*. Paris, Armand Colin.
- MATHIEU, Lilian. 1999, « Une mobilisation improbable : l'occupation de l'église Saint-Nizier par les prostituées lyonnaises ». *Revue française de sociologie* 40 (3): 475–99.
- MATHIEU, Lilian. 2004, *Comment lutter ? Sociologie et mouvement sociaux*, Paris. La Discorde.
- MATONTI, Frédérique, et Franck POUPEAU. 2004, « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. no 155, no. 5, p. 4-11.
- MAZUR, Amy G., et Dorothy E. MCBRIDE. 2007, « State Feminism since the 1980s: From Loose Notion to Operationalized Concept. » *Politics & Gender* 3 (4): 501–13.
- MCADAM, Doug. 2012 [1988], *Freedom Summer. Luttés pour les droits civiques, Mississippi 1964*, Marseille, Agone.
- MCBRIDE, Dorothy E., Amy G. MAZUR, et Joni LOVENDUSKI, eds. 2010. *The Politics of State Feminism: Innovation in Comparative Research*. Philadelphia: Temple University Press.
- MCCARTHY, Helen. 2004, « 9. Old boys and new girls: women's network and diversity in the workplace », in MCCARTHY H., MILLER P., SKIDMORE P. (dir.), *Network Logic: Who Governs in an Interconnected World?*, Demos, p. 117-127.
- MESGARZADEH, Samina, 2018. « Un club de cadres et dirigeants de "culture musulmane". Ni communauté ni communalisation ». *Sociétés contemporaines*, no n° 109: 37–64.
- MICHON, Sébastien. 2019, « L'entreprise chevillée au corps. L'entrée d'une « société civile » entrepreneuriale à l'Assemblée », in Dolez Benard, Fretel Julien et Lefebvre Rémi (dir.), *L'entreprise Macron*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, p. 217-228.

- MILNER, Susan, Hélène DEMILLY, Sophie POUCHIC. 2019, « Bargained Equality: The Strengths and Weaknesses of Workplace Gender Equality Agreements and Plans in France » *British Journal of Industrial Relations*, 57 (2), p.275-301.
- MILNER, Susan et Sophie POUCHIC. 2022 « Plaider pour l'égalité au nom de la performance ou de la justice sociale ? Conflits de 'savoirs sur le genre' syndicaux et managériaux dans des grandes entreprises françaises », *Politique européenne*, [à paraître].
- OFFERLÉ, Michel. 2015, « Militer en patronat. Engagements patronaux et sociologie du militantisme », *Sociétés contemporaines*, vol. 98, no. 2, p. 79-106.
- PARINI, Lorena, et Anouk LLOREN. 2017, « Discriminations envers les homosexuel·le·s dans le monde du travail en Suisse ». *Travail, genre et sociétés*, 38: 151-69.
- PERRITON, Linda. 2009, « "We Don't Want Complaining Women!" A Critical Analysis of the Business Case for Diversity » *Management Communication Quarterly*, vol. 23, n°2, p. 218-243.
- PETRUCCI, Larissa. 2020, « Theorizing postfeminist communities: How gender-inclusive meetups address gender inequity in high-tech industries ». *Gender, Work et Organization*, vol. 27, n°4, p. 545-564.
- POCHIC, Sophie. 2018, « Féminisme de marché et égalité élitiste ? » in Maruani, Margaret (dir.) *Je travaille, donc je suis. Perspectives féministes*, 42-52. La Découverte.
- POCHIC, Sophie, Vincent-Arnaud CHAPPE, Delphine BROCHARD, Marion CHARPENEL, Hélène DEMILLY, Susan MILNER, et Marion RABIER. (2019), « L'égalité professionnelle est-elle négociable ? Enquête sur la qualité et la mise en œuvre d'accords et de plans égalité femmes-hommes élaborés en 2014-2015 », DARES, *Études et statistiques*.
- POCHIC, Sophie, Cécile GUILLAUME et Vincent-Arnaud CHAPPE. 2018, « The promises and pitfalls of collective bargaining for ending the victimization of trade union activists. Lessons from France », *Economic And Industrial Democracy*, 39(3), 536-557
- RABIER, Marion. 2013, *Entrepreneuse de cause. Contribution à une sociologie des engagements des dirigeantes économiques en France*, Thèse de doctorat en sociologie, Q École des hautes études en sciences sociales (EHESS).
- REVILLARD, Anne. 2009, « L'expertise critique, force d'une institution faible ? Le Comité du travail féminin et la genèse d'une politique d'égalité professionnelle en France (1965-1983) », *Revue française de science politique*, Vol. 59, p. 279-300.
- ROTTENBERG, Catherine. 2014, « The Rise of Neoliberal Feminism ». *Cultural Studies* 28 (3): 418-37.
- ROUBAN, Luc. 2007, « Chapitre 8 / Les élites politiques et administratives », in Pascal Perrineau (dir.), *La politique en France et en Europe*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 215-249.

ROUBAN, Luc. 2010, « L'Inspection générale des Finances 1958–2008 : pantouflage et renouveau des stratégies élitaires », *Sociologies pratiques*, 21, p. 19–34.

ROUBAN, Luc. 2013. « L'accès des femmes aux postes dirigeants de l'état ». *Revue française d'administration publique*, n° 145 (1): 89–108.

SAURUGGER, Sabine. 2019, « Groupe d'intérêt », in Laurie Boussaguet (dir.), *Dictionnaire des politiques publiques. 5e édition entièrement revue et corrigée*, Paris. Presses de Sciences Po, p. 305-312.

SÉNAC, Réjane. 2008, *La parité*. Presses Universitaires de France.

TILLY, Charles. 1986, *La France conteste*, Paris, Fayard

WILLIAMS, Christine L., Kristine KILANSKI et Chandra MULLER, 2014, « Corporate Diversity Programs and Gender Inequality in the Oil and Gas Industry », *Work and occupations*, vol. 41, n°4, p. 440-476.